

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Konkurenční výhody středních odborných škol  
Competitive Advantages of Secondary Schools

Bc. Patrik Zolotuchin

Vedoucí práce: PhDr. Martin Kursch, Ph.D.  
Studijní program: Andragogika a management vzdělávání  
Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Konkurenční výhody středních odborných škol potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 15. dubna 2021

.....

Podpis

Děkuji panu PhDr. Martinovi Kurschovi Ph.D. za mnoho cenných rad, čas, ochotu a individuální přístup při vedení diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině, která mě v průběhu studia morálně podporovala. V neposlední řadě bych rád poděkoval všem respondentům za jejich ochotu a čas se podílet na výzkumu práce.

.....

Podpis

## **ABSTRAKT**

V poslední době není problematika konkurence zaměřena pouze na soukromý sektor, ale její význam nabývá i ve veřejné a státní správě, zejména pak v oblasti vzdělávání. Diplomová práce se zaměřuje na problematiku konkurenčního prostředí středních odborných škol v Praze a Středočeském kraji, jež poskytují vzdělávání ve vzdělávacím programu Veřejnosprávní činnost. Výběr těchto škol probíhal na základě analýzy vzdělávacího trhu. Cílem této práce je zjistit, jaké jsou konkurenční charakteristiky středních odborných škol optikou jednotlivých ředitelů a ředitelk. Diplomová práce je členěna do dvou částí. V teoretické části je uskutečněn literární průzkum orientovaný na problematiku konkurence, který pak poskytuje aktuální pohled různých autorů a odborných článků na vnímání konkurence ve vzdělávání ve světě. Kapitola nazvaná Kvalita ve vzdělávání charakterizuje kvalitu školy dle České školní inspekce a slouží také jako podklad pro praktické šetření. Teoretickou část dále rozvíjí kapitola zaměřující se na popis středního odborného vzdělávání, respektive popis Rámcového vzdělávacího programu. Poslední kapitola teoretické části se věnuje zhodnocení situace na trhu středních odborných škol ve vzdělávacím programu Veřejnosprávní činnost. V praktické části je stručně charakterizováno 15 středních odborných škol, které se nacházejí v Praze a Středočeském kraji. Dále je popsán způsob, jakým probíhalo kontaktování a dotazování ředitelů a ředitelk středních škol. Následuje analýza dat metodou kódování, kdy jsou vytvářeny jednotlivé kategorie. Tyto kategorie pak přinášejí odpověď na výzkumnou otázku zjišťující konkurenční výhody středních škol. Závěr práce obsahuje nabyté poznatky jednak z literární rešerše, ale také zhodnocuje výsledky praktického šetření. Dále je v závěru práce provedena diskuse, která výsledky výzkumu porovnává s vnímáním konkurence ostatními autory. V neposlední řadě, diskuse obsahuje návrh na rozšíření práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

konkurence, konkurenční výhoda, Porterův model pěti sil, kvalita ve vzdělávání, obor Veřejnosprávní činnost

## **ABSTRACT**

More recently, competition issues have not only focused on the private sector, but have become increasingly important in public administration, especially in the field of education. The thesis focuses on the issue of the competitive environment of secondary schools in Prague and the Central Bohemian Region, which provide education in the educational program Public administration. The selection of these schools was based on an analysis of the education market. The aim of this work is to find out what the competitive characteristics of secondary vocational schools are through the lens of individual headmasters. The thesis is divided into two parts. In the theoretical part, a competition-oriented literature survey is conducted. The survey then provides an up-to-date view of the perception of the competition in education in the world by various authors and scholarly articles. The chapter entitled Quality in Education characterizes the Quality of the school according to the Czech School Inspection and also serves as a basis for the practical part. The theoretical part is further developed by a chapter focusing on the description of secondary education and the description of the Framework Education Programme. The last chapter of the theoretical part is devoted to assessing the situation in the market of secondary schools in the educational programme public administration. In the practical part, 15 secondary schools located in Prague and the Central Bohemian Region are briefly characterized. Subsequently, the way how the headmasters were contacted is described. This is followed by an analysis of the collected data using the encoding method, where individual categories are created. These categories provide an answer to the research question identifying the competitive advantages of secondary schools. The conclusion of the thesis contains gained knowledge from the literature research, but also evaluates the results of the practical investigation. The discussion is comparing the results of the research with the perception of competition by other authors. Last but not least, the discussion includes a proposal to extend the work.

## **KEYWORDS**

Competition, Competitive Advantage, Porter's Five Forces model, School Quality, educational program Public Administration

Úvod .....	9
Teoretická část .....	11
1. Problematika konkurence v oblasti vzdělávání .....	11
1.1. Konkurence .....	11
1.2. Konkurenční prostředí .....	13
1.3. Konkurenční výhoda .....	16
1.4. Konkurenceschopnost .....	17
1.5. Konkurenční strategie .....	18
1.6. Porterův model pěti sil .....	20
1.6.1. Aplikace Porterova modelu pěti sil na oblast školství .....	25
1.7. SWOT analýza .....	27
2. Kvalita ve vzdělávání .....	33
2.1. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021: .....	37
3. Střední odborné vzdělávání .....	44
4. Situace na vzdělávacím trhu .....	53
4.1. Názory absolventů středních škol na profesní rozhodování a uplatnění v oboru .....	56

Empirická část .....	60
5. Metodologie šetření .....	60
5.1. Stanovení výzkumného problému.....	61
5.2. Cíl výzkumného šetření .....	61
5.3. Techniky sběru dat .....	62
5.4. Zpracování dat kódováním .....	67
5.4.1. Otevřené kódování.....	67
5.4.2. Axiální kódování .....	68
5.4.3. Selektivní kódování .....	68
5.5. Charakteristika výzkumných vzorků.....	68
6. Výsledky výzkumu .....	79
6.1. Výsledky otevřeného kódování.....	84
6.2. Výsledky axiálního kódování.....	99
6.3. Výsledky selektivního kódování .....	101
6.4. SWOT analýza pohledem ředitelek a ředitelů .....	104
Diskuse a shrnutí.....	112
Závěr .....	114
Seznam použitých informačních zdrojů.....	116
Seznam použité literatury.....	116

Seznam internetových zdrojů .....	123
Seznam obrázků.....	126
Seznam tabulek.....	126
Seznam schémat.....	127
Seznam zkratk.....	127
Seznam příloh.....	128



## Úvod

Konkurence podle autorů Gronberga, Naufala, Wilkinse, Adcrofta, Teckamana a dalších, již není v dnešní době soustředěna pouze na oblasti, kde je primárním cílem vytvářet zisk a budovat si silnější postavení na trhu, jako popisuje ve svých publikacích Porter. Naopak pro vzdělávací instituce je běžné, že se dostávají do situací, kde na ně působí různé konkurenční síly a ovlivňují chod dané instituce. Autoři Taylor, Bradley, Lopéz-Torres, Veteška, Tureckiová a další se shodují, že konkurence ve vzdělávání pomáhá zlepšovat sociální blahobyť, efektivitu a produktivitu práce a tím zvyšovat konkurenceschopnost celého státu. Posilování konkurence ve vzdělávání je také výsledkem Lisabonské strategie, podle které je nutné se zaměřit na budování ekonomiky založené na znalostech a tak zlepšovat a budovat lepší postavení státu v globálním měřítku.

Volbu tématu ovlivnilo často skloňované nesrovnalosti v poskytovaném vzdělávání napříč vzdělávacími institucemi. Dalším důvodem byla zvědavost, do jaké míry je problematika konkurence ve vzdělávání rozpracovaná nejen v českém prostředí, ale také v globálním měřítku. V neposlední řadě téma bylo zvoleno proto, aby tato diplomová práce přinesla poznatky o vnímání problematiky konkurence ve vzdělávání pohledem ředitelů a jejich optikou zhodnotila, jaké konkurenční vlivy působí na ostatní školy.

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí hloubkové analýzy dat nalézt, jaké jsou konkurenční výhody jednotlivých středních odborných škol v Praze a Středočeském kraji nabízející vzdělávací program Veřejnosprávní činnost.

Práce je rozdělena na dvě části. Praktická část je rozvrhnuta na čtyři klíčové kapitoly. První kapitola je zaměřena na rešerši konkurence v odborné literatuře. Rešerše konkurence je dále doplněna o články zaměřující se na konkurenci ve vzdělávání. V kapitole o konkurenci je nejčastěji zmiňovaným autorem Michael Porter a jeho model pěti sil. Michael Porter se stal hlavním zdrojem podkladů k problematice konkurence. Kapitola zaměřující se na Kvalitu ve vzdělávání popisuje kvalitu školy podle České školní inspekce. Dokument České školní inspekce byl vybrán z důvodu, že slouží jako základ pro praktické šetření práce. V další kapitole je popsáno střední odborné vzdělávání a Rámcový vzdělávací

program Veřejnosprávní činnost, neboť předmětem šetření jsou střední odborné školy nabízející vzdělávání právě v tomto vzdělávacím programu. Vymezení Rámcového vzdělávacího programu veřejnosprávní činnost, je doplněno o odborné poznatky profesora Vetešky a profesora Průchy. Poslední kapitola v teoretické části analyzuje současnou situaci na trhu středních odborných škol poskytujících studijní program Veřejnosprávní činnost.

Praktická část stručně charakterizuje jednotlivé střední školy a také postup, kterým byly jednotliví ředitelé a ředitelky kontaktováni. V praktické části jsou analyzovány výsledky kvalitativního výzkumu. Výzkum vycházel z metod otevřeného, axiálního a selektivního kódování. V praktické části jsou také zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jednotlivých škol pohledem ředitelů a ředitelek.

Závěr práce obsahuje diskusi a shrnutí, kde je navržena možnost dalšího rozpracování práce. Zároveň jsou komparovány výsledky šetření s odbornými články.

## Teoretická část

Teoretická část definuje problematiku konkurenci obecně, ale také v přenesené aplikaci na středoškolské vzdělávání. Kapitola se také věnuje Rámcovému vzdělávacímu programu Veřejnosprávní činnost, neboť střední odborné školy nabízející veřejnosprávní vzdělání jsou předmětem zkoumání. Dále je popsána kvalita školy podle České školní inspekce a analyzovaný současný stav trhu.

### 1. Problematika konkurence v oblasti vzdělávání

#### 1.1. Konkurence

Slovník cizích slov definuje konkurenci jako *soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž*. Mikoláš (2002) doplňuje, že konkurence má daleko širší význam, než Slovník cizích slov uvádí. Je nezbytné si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů, kteří soupeří o své postavení na trhu. Konkurence se objevuje nejen v oblasti ekonomické, ale rovněž sociální, kulturní, etické a politické. Konkurenci dále můžeme rozlišovat na nadnárodní, národní či lokální. V mikroekonomii pak konkurenci dělíme na konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci v poptávce a konkurenci v nabídce.<sup>1</sup>

Misra, Grimes a Rogers (2021) doplňují, že paradigma, která ekonomové používají k definování tržních struktur, závisí na existující míře konkurence, které ekonomické jednotky čelí. V praxi je však měření míry konkurence na jakémkoli trhu složitým úkolem, který se ještě více zkomplikuje, vezmeme-li v úvahu geoprostorové prvky trhů. Geoprostorové prvky identifikovaly tři primární komponenty pro měření míry tržní konkurence: vzdálenost mezi konkurenty, počet konkurentů a velikost konkurentů na prostorově definovaném trhu.

---

<sup>1</sup> konkurence mezi nabídkou a poptávkou je střet mezi zákazníkem a prodejcem; konkurence v poptávce je střet mezi nakupujícími; konkurence v nabídce je střet mezi prodejci.

Podle Walkera a Madsena (2016) je konkurence nejpatrnější silou v odvětví, která ovlivňuje výkon firmy. Pokud by neexistovala konkurence, byli bychom všichni nuceni činit velmi přísná rozhodnutí v oblasti výrobků, které kupujeme, protože by byly velice drahé. Konkurence se tedy snaží o udržování kvality produktů a služeb a tím i o snižováním finálních cen, které zákazníci platí. Silná konkurence může dané standardy zvyšovat, například o přidanou hodnotu nebo zvýšením kvality či dalšími doprovodnými službami, a to vše bez zvyšování finální ceny, kterou zákazník zaplatí.

Porter (1985) říká, že konkurence je jádrem úspěchu nebo selháním firem. Soutěž mezi firmami v odvětví či napříč několika odvětvími pomáhá přispět firmám k jejím výkonům, zlepšováním a inovováním, implementacemi a rozvoji podnikových kultur. Konkurence také vyvíjí tlak na vytváření konkurenční strategie firem, organizací a budování své pozice na trhu. Cílem konkurenční strategie je dosáhnout kladných finančních výsledků a udržet si svou pozici, nebo pozici naopak posílit oproti ostatním konkurentům.

Jakubíková (2008) říká, že konkurence je důležitým faktorem, který ovlivňuje postavení a možnosti firmy. Firmy na základě toho zjišťují a analyzují, kdo je jejich konkurentem, jak silní konkurenti jsou, v jaké oblasti představují pro firmu hrozbu a jaké jsou cíle, strategie, silné a slabé stránky konkurence. Kotler (2005) tuto tezi rozšiřuje o potřeby sledování konkurenčních firem. Je proto nezbytné mít ve firmě systém pro sběr dat o konkurentech. K tomu je potřeba mít na tyto činnosti odpovědné pracovníky, nebo celá oddělení, která dané informace budou shromažďovat a vyhodnocovat. Na základě dat a informací se firma může rozhodovat o následujících krocích. Boučková (2003) doplňuje, že pro úspěšnost firmy, či organizace na trhu je důležité:

- znát dobře své konkurenty,
- uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků lépe než ostatní konkurenti.

Konkurenci je možno chápat jako otevřenou skupinu firem a organizací, jež působí v určitém čase a místě a spolu vytvářejí konkurenční prostředí. (tamtéž)

Olaja (2019) dodává, že k růstu konkurence ve vzdělávání přispívá mnoho faktorů, od globalizace, expanze znalostní ekonomiky, globální demokratizace, digitalizace a technologického rozvoje až po změny v místních ekonomických, vzdělávacích, politických, kulturních a sociálních systémech. Bennis, O'Toole, Henisz, Pettigrew a Starkey (In: Olaja, 2019) si kladou otázku, jak a do jaké míry by si měly vzdělávací instituce konkurovat a zda jsou dostatečně konkurenceschopné, aby dokázaly čelit současným a budoucím výzvám, včetně nových konkurentů. Hasse a Krücken (In: Musselin, 2018) se v reakci na rostoucí konkurenci ve školství zmiňují, že mnoho škol přijalo koncept konkurenčního chování a strategického postupu k vytváření konkurenční výhody napříč trhem.

Gronberg, Jansen, Naufal a Cho (In: Misra, Grimes a Rogers (2021) se shodují, že konkurence v poskytování vzdělávání, například mezi soukromými a veřejnými školami, není neobvyklá a v prostředí volného trhu konkurence zvyšuje sociální blahobyt díky produktivní efektivitě. Nejen zlepšování a zvyšování sociálního blahobytu, ale konkurence má i pozitivní a do značné míry i významný vliv na výsledky testů nebo na výsledky závěrečných zkoušek (Taylor a Bradley; Woessmann; Chakrabarti; Dolton; In: López-Torres et al, 2020).

## **1.2. Konkurenční prostředí**

Tato kapitola je věnována konkurenčnímu prostředí a pojmy s ním souvisejícími, těmi jsou konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, konkurenční strategie a následně modely konkurenčního prostředí – Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

Vzhledem k tomu, že autor popisuje konkurenci ve školství, jsou dané teorie doplněny o zahraniční studie, publikace a články zaměřující se na konkurenci ve školství.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je konkurenční prostředí charakterizováno jedinečnými podmínkami daného odvětví, firem, konkurentů a zákazníků. Čichovský (2002) doplňuje, že konkurenční prostředí je vyznačováno časovým řezem, kdy v určitém čase a prostoru konkurenti podnikají podobné či stejné aktivity, mají srovnatelné cíle a využívají srovnatelné nástroje a postupy k jejich dosažení. Veber, Srpová (2012) a Kotler (2013)

zdůrazňují, že firmy a organizace jsou obkloповány prostředím, které na ně působí a ovlivňuje jejich jednání. Jedná se zejména o makroprostředí a mikroprostředí. Paulovčáková (2018) rozšiřuje makroprostředí a mikroprostředí o mezoprostředí.

Johnson a Scholes (2000) kladou důraz na pochopení prostředí, ve kterém se firmy či organizace nacházejí. „... výraz „prostředí“ v sobě zahrnuje mnoho různých vlivů; obtížné je nalézt v této odlišnosti smysl tak, aby tím mohlo být přispěno k uskutečnění strategických rozhodnutí. Je možno vyjmenovat všechny myslitelné vlivy prostředí, ale nemusí to mít příliš velké použití, protože žádný celkový obraz nezvýrazní opravdu důležité vlivy na organizaci.“ (Johnson a Scholes, 2000, s. 83) Pro definování a určení konkurenční strategie je důležité provést analýzu všech faktorů. Kotler (2013) rozeznává prostředí na dvě oblasti:

1. **makroprostředí**, jsou všechny vnější vlivy, které nelze ovlivnit, ale je nutné je brát v potaz. Jsou tvořeny i trendy vývoje společnosti, jež je možné dlouhodobě sledovat a analyzovat a odhadovat jejich vývoj. Pro analýzu makroprostředí se využívá PEST(LE) analýza, jež se zbývá politicko-právními, ekonomickými, společensko-kulturními, technologickými a ekologickými vlivy. (Kotler, 2013)

Cimbálník a Grenar (2011) přenášejí Kotlerovo pojetí makroprostředí s aplikací do oblastí škol a vlivu na fungování škol. Tyto vlivy rozdělují na přímé (politické vlivy, technologický vývoj, společensko-kulturní vývoj a demografický vývoj), a nepřímé vlivy (ekonomický vývoj a ekologické vlivy). Světlík (2009) popisuje makroprostředí školy jako proměnlivé a s nejmenší ovlivnitelností ze strany managementu školy. Na managementu školy je poté odpovědnost reagovat na tyto změny včas a účinně.

2. **mikroprostředí**, je tvořeno vnitřními podmínkami organizací, institucí, je možné je podle potřeby a aktuálnosti situace upravovat či formovat. Kotler (2013) označuje mikroprostředí za činné vzhledem k schopnostem managementu a ostatních zaměstnanců ovlivnit vnitřní prostředí organizace. Pro vyhodnocování mikroprostředí se aplikuje SWOT analýza, ta jednak zkoumá silné a slabé stránky organizace, tak i příležitosti a hrozby. Světlík (2009) rozšiřuje Kotlerovo vnímání mikroprostředí na oblast školství a škol a doplňuje tak vnitřní prostředí o kulturu školy, kvalitu managementu a pedagogického sboru, finanční

stránku a materiální prostředí školy, mezilidské vztahy a organizační model školy. Mikroprostředí výrazně ovlivňuje celkový dojem a vnější působení školy na veřejnost.

Paulovčáková (2018) přidává ke Kotlerovo pojetí ještě třetí oblast:

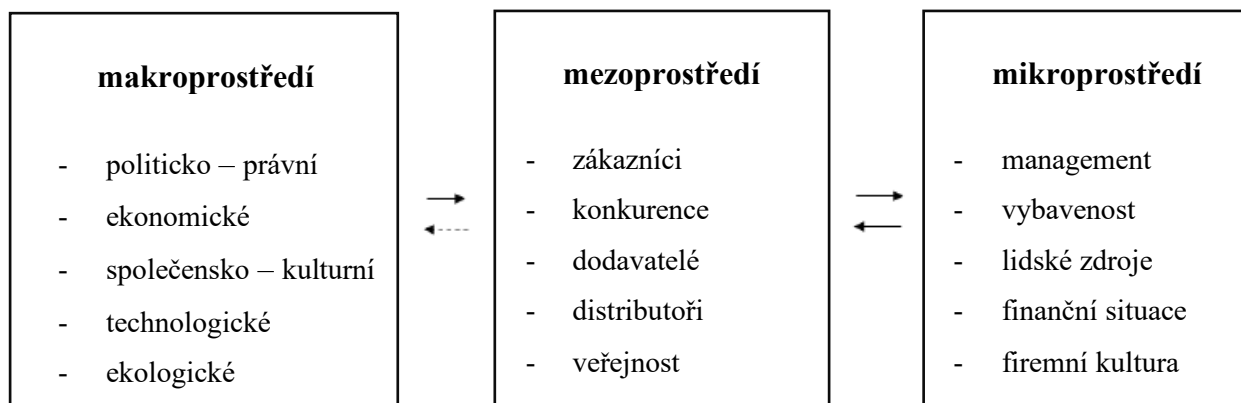
3. **mezoprostředí**, jedná se o subjekty, které leží mimo působení organizace. Tyto subjekty do jisté míry mohou ovlivňovat prostředí organizace. Na analyzování mezoprostředí se uplatňuje Porterův model konkurenčního prostředí, tento model zkoumá 5 konkurenčních sil v odvětví, které působí na organizaci. Podle Světlík (2009), Cimbálníka a Grenara (2011) je mezoprostředí nejdůležitější oblastí, neboť škola zde vykonává a uspokojuje potřeby vzdělávání a výchovy studentů. Škola v tomto prostředí vytváří úzký vztah s dalšími subjekty, jedná se zejména o studenty a jejich rodiče, partnery školy, absolventy a jejich zaměstnavatele a subjekty spadající pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Veteška (2016) doplňuje:

*„Každá vzdělávací instituce a její management jsou při svých aktivitách silně ovlivňovány prostředím, ve kterém se nacházejí a působí...*

*... prostředí je velmi dynamické a obsahuje spoustu faktorů, jež přímo či nepřímo ovlivňují její činnost. Tyto síly představují různé síly působící nejen v rámci vnitřního, ale také vnějšího prostředí dané vzdělávací instituce. Protože prostředí školy není statické, musí, tak mnohdy čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám. Aby škola byla úspěšná, musí se těmto změnám dynamicky přizpůsobovat, rychle a tvořivě na ně reagovat.“*  
(Veteška, 2016, s. 250)

**Obrázek 1. Prostředí firmy**



Zdroj: vlastní zpracování dle Paulovčákové (2018)

Diplomové práce se zaměřuje pouze na Porterův modelem pěti sil a SWOT analýzu.

### **1.3. Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda podle Portera (1985) tvoří základní podstatu firmy, jež utváří postavení mezi ostatními konkurenty. Firma podniká kroky, které ji odliší od svých konkurentů, jedná se například o nižší ceny produktů a služeb, nebo poskytování zvláštních výhod a celkově budování vztahu se zákazníkem. Pro firmy je nezbytné vědět, kde jejich konkurenční výhoda je, neboť firma na základě konkurenční výhody volí a implementuje strategie, jež vedou k upevnění či posílení pozice na trhu. Kotler (2013) definuje konkurenční výhodu jako schopnost firmy něco vytvářet nebo vykonávat takovými způsoby, jež konkurence nedokáže.

Walker a Madsen (2016) tvrdí, že dosažení udržitelné konkurenční výhody firma musí udělat dvě nezbytné věci – mít silnou ofenzivní strategii, která dosáhne dominantního postavení na trhu a za druhé silnou defenzivní strategii vytvořenou za účelem ochrany dominantního postavení na trhu před konkurencí, primárně před vytvářením tlaku na ceny. Covin a Covin (In: Adcroft, Teckman a Willis, 2010) vnímají konkurenční výhodu jako ochotu a touhu managementu firmy podniknout takové kroky, které kombinací proaktivity a inovací zaujmou neotřesitelnou pozici na trhu. Naopak Collis a Montgomery (In: *SWOT*



*Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses*, 2006b) tvrdí, že úspěch konkurenční výhody pramení z efektivní strategie, která je postavena na zákazníkovi a jeho spokojenosti s organizací, jejími produkty či službami a hodnotami, které organizace sdílí a ctí.

Wilkins (2020) přispívá názorem, že k získání konkurenční výhody na trhu vzdělávání je potřebná vysoká znalost tohoto trhu, jež dokáže rozpoznat změny v postojích studentů, potřebách a přáních, změn mezi konkurenty – identifikace nových konkurentů na trhu, nové strategie aplikované konkurenčními institucemi a dalších okolnostech. Adcroft, Teckman a Willis (2010), stejně tak i Wilkins (2020) vyzdvihují rychle se měnící trh vzdělávání, což vede i k pravidelným úpravám konkurenčních strategií, aktualizaci cílů a záměrů.

#### **1.4. Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je napříč autory definována rozdílně, mnohdy se definice liší na několika úrovních, jednak konkurenceschopnost výrobku, firmy, odvětví či také ekonomik národů. Konkurenceschopnost je interdisciplinární pojem z oblastí ekonomie, podnikání, marketingu či strategie. (Porter, 1985; Kotler, 2013; Samuelson a Nordhaus, 2013; Kim a Mauborgne, 2005)

Viturka (2010) definuje konkurenceschopnost v návaznosti na podnik. Hodnotící kritérium chápe jako časové působení firmy na trhu stejně jako Čichovský (2002). Důvodem je, že nekonkurenceschopné firmy z trhu jsou časem vytěšňovány a jejich působení na trhu tedy končí. Konkurenceschopné firmy jsou tedy ty, které se v čase dokážou nepřetržitě adaptovat na měnící se prostředí. Porter (1985) definuje konkurenceschopnost jako rozdíl toho, co v odvětví je a toho, co by v něm mohlo či nemuselo být. Takováto změna by mohla upevnit stávající potenciál firem nebo by mohla vytvořit prostor pro nové firmy.

Zamazalová (2010) definuje základní cíle, které by měl každý podnik implementovat do své strategie. Jedním je spokojenost zákazníků a druhým je dosažení konkurenceschopnosti v konkurenčním boji. Kourdí (2015) rozvíjí základní cíle Zamazalové o další činnosti, které by konkurenceschopná firma měla dělat. Těmi jsou rozvoj zákazníků a s nimi věrnostních programů, zvyšování prodeje stávajícím zákazníkům, budování

a zvyšování firemní síly na trhu, zvyšování podvědomí o značce, vytváření nových produktů a služeb, rozšiřování dodavatelských sítí a zvyšování tržního podílu firmy v celém odvětví.

## **1.5. Konkurenční strategie**

Podle Portera (1998) je konkurenční strategie snaha o nalezení žádoucího konkurenčního postavení na trhu. Jedná se tedy o nástroj, který umožní firmě umístit produkt či službu v kontrastu nabídek konkurenčních firem. Konkurenční strategie je podle Kotlera (2013) prostředek, jenž se snaží získat a udržet konkurenční výhodu. Může se jednat i o „útočné strategie“, které povedou ke zlepšení stávajícího postavení na trhu a získání výhody nad konkurenty. Naopak to mohou být i strategie zaměřené na defenzivu firmy, kdy firma chrání své postavení na trhu. Pro stanovení konkurenční strategie je nutné vycházet z prostředí, ve kterém se firma nachází. Jak bylo zmíněno výše, makroprostředí, mikroprostředí a mezoprostředí. Na základě toho firma hodnotí silné a slabé stránky uvnitř organizace a může tak reagovat na vnější faktory, jako je například politická a ekonomická situace na daném trhu. (Porter, 2010)

Walker a Madsen (2016) doplňují, že pro firmu, aby si udržela své konkurenční postavení, je v krátkodobém horizontu důležitá silná pozice přinášející vyšší finanční zisky, i když působení konkurentů bude tlačit ceny dolů. Silná pozice vychází z dobrého vztahu se zákazníkem a nižší cenovou politikou produktů a s tím souvisejícími nízkými náklady na produkci výrobků, aby firma stále generovala vyšší zisky než konkurence. Z dlouhodobého hlediska je tedy pro firmu důležitá jednak útočná – silná pozice, tak i obranná pozice chránící firmu před rivaly. Obrannou pozici Walker a Madsen (2016) popisují, že firma si chrání své zákazníky tím, že za 1. snižuje ceny svých produktů a tím vytváří vyšší náklady na potenciální přechod ke konkurentům a za 2. zajištěním, aby konkurence o zákazníky byla nízká – tj. zabránění napodobování produktového portfolia konkurencí. Dále Walker a Madsen (2016) uvádějí, že je pro management firmy klíčem úspěchu si chránit své strategie, jelikož konkurenční firmy mají tendence tyto strategie kopírovat. Pokud tedy firma nedokáže úspěšně svou strategii ochránit, může to znamenat, v nejhorším případě, začátek jejího konce. V konečném důsledku se úspěšnost konkurenční strategie hodnotí podle ziskovosti firmy oproti konkurenci. Sedláčková a Buchta (2006) zdůrazňují, že úspěšnost

strategie tak závisí na finančních zdrojích, které jsou investovány do realizace strategie, úspěšnost také závisí i na strategiích konkurentů. Pokud někdo z konkurentů provede nějaký strategický krok, je možné předpokládat, že ostatní konkurenti na trhu na tento krok zareagují. Mohou tedy zareagovat útočnou strategií nebo obranným postavením.

Parasii-Verhunen et al (2020) tvrdí, že stále více školských zařízení se přizpůsobuje moderním podmínkám a charakteristickým rysům obchodních organizací, které akumulují intelektuální, materiální a fyzické zdroje a transformují je na konečný produkt, těmi ve školství jsou: znalosti, dovednosti a kompetence, které se formují u absolventů. Parasii-Verhunen et al (2020) dále doplňují, že státní vzdělávací instituce jsou odpovědné společnosti za efektivní využívání státního majetku a rozvoj „tuzemské – domácí“, společenské inteligence.

Amaral, Jones, Karseth a Gumpert (In: Mahat a Goedegebuure 2016) v publikaci zmiňují, že koncepce strategie ve školství je spornou otázkou. Na jednu stranu lze strategii definovat jako nástroj aplikovaný v ziskovém sektoru, jež nelze uplatnit na veřejný, respektive na školy. Mahon, Murray, Smith a Grimm (In: Mahat a Goedegebuure 2016) doplňují, že strategie není uplatnitelná pro organizace, které jsou ovlivňovány zřizovatelskými subjekty.

Jiný pohled mají Jongbloed, Dill a Teixeira (In: Mahat a Goedegebuure 2016). Ti říkají, že tvorba strategie školy je důležitá, aby instituce mohla účinně a účelně využívat své zdroje. Stejný názor má i Angulo (In: Wilkins, 2020) a Olaja (2019), tvrdí, aby se školské instituci na konkurenčních trzích dařilo, je důležité strategické plánování, jež také zahrnuje strategický marketing. V případě školy může být strategický marketing nejúčinnější, když škola identifikuje a zaměří se na své potenciální zákazníky. Angulo (In: Wilkins, 2020) dále doplňuje, že zákazníci, respektive studenti, mají velmi podobné potřeby, vlastnosti a postoje. Tyto faktory mohou pomoci školským institucím lépe identifikovat aktuální potřeby, tržní příležitosti a efektivněji alokovat zdroje tak, aby škola, její vedení a potažmo její zřizovatel dosáhli spokojenosti svých zákazníků.

Curran (In: Maringe a Gibbs, 2009), Jongbloed, Dill, Teixeira (In: Mahat a Goedegebuure 2016) a Angulo (In: Wilkins, 2020) shodně využívají pro definování konkurenční strategie v oblasti školství Porterův model pěti sil.

## **1.6. Porterův model pěti sil**

Autorem strategického modelu je Michael Porter, americký ekonom a profesor na Harvard Business School. *Každý student strategie je schopen vyjmenovat jeho „pět sil“ modelu konkurenceschopnosti.* (Kermally, 2005, s. 39)

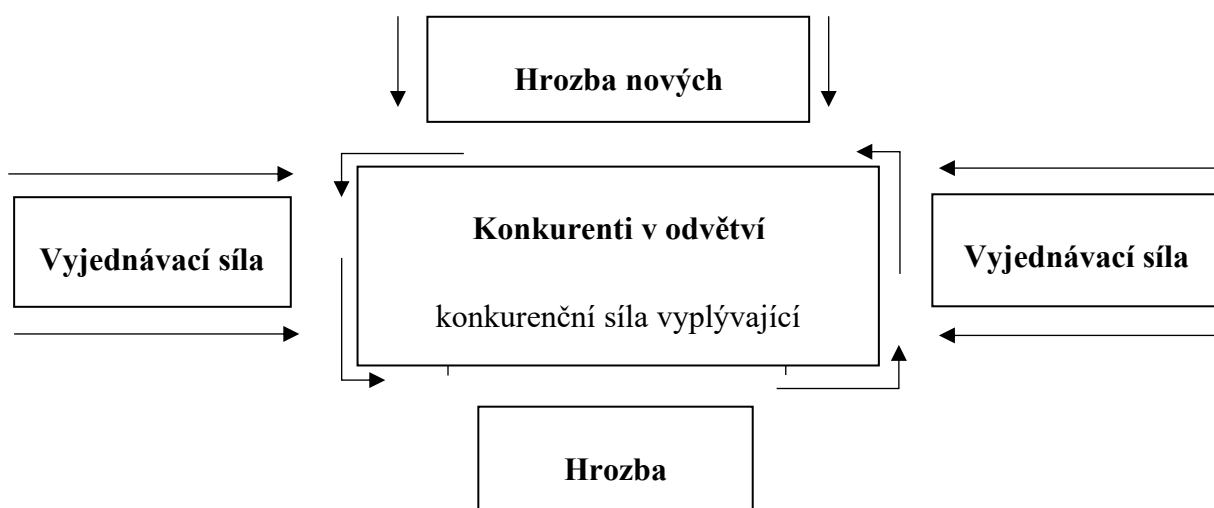
Porter (2008) zdůrazňuje, že pro tvůrce strategií je důležité pochopit podstatu a definici konkurence. Mnoho manažerů, podle Portera, chápe konkurenci jenom jako přímé konkurenty. Konkurence se netýká pouze jednoho odvětví a ziskovosti v něm. Porter (2010) zdůrazňuje, že na podnik působí, kromě stávajících konkurentů, další čtyři konkurenční síly, které určují atraktivnost daného odvětví.

Mikoláš (2005) doplňuje, že stupeň konkurence v oblasti podle této teorie podléhá pěti základním konkurenčním silám, které se různí dle odvětví. Celkové působení těchto sil stanovuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelské subjekty je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Podle Johnsona a Scholese (2000) byl Porterův model sice původně navržen pro komerční organizace, ale své uplatnění a hodnotu má i pro organizace ve veřejných sférách, zdravotnictví, školství a neposlední řadě filantropii.

Walker a Madsen (2016) zmiňují, že pokud je síla těchto pěti faktorů v odvětví vysoká následuje pokles průměrných zisků. Naopak, když jsou konkurenční síly slabé, v odvětví se generuje více peněz. Například síla zákazníků bude tlačit ceny produktů a služeb dolů a spolu s tím budou po firmách požadovat vyšší kvalitu a přidanou hodnotu, což ve většině případů povede k vyšším nákladům. Naopak dodavatelé mohou firmě snížit hodnotu dodávaných produktů a služeb, což může zvýšit cenu za tyto produkty a služby. Firma je pak nucena snižovat kvalitu nabízených produktů a služeb a cenu. V konečném důsledku to může vést ke zvýšení nákladů a tím i snížením zisků. Snadný vstup na trh a silná konkurence také

snižují ceny výrobků, to má za následek snižování zisků firem. Jako poslední je možnost snadných náhražek, kdy zákazníci volí levnější varianty, které plní stejný účel.

**Obrázek 2: Porterův model pěti sil**



zdroj: vlastní zpracování dle Portera (2008)

Porter (2010) rozeznává těchto pět sil:

**Hrozba nových konkurentů v odvětví** s sebou přináší nové subjekty, kteří mají touhu získat podíl na trhu. Velikost hrozby vstupu nových konkurentů se odvíjí od atraktivnosti<sup>2</sup> daného odvětví a konkurenčního prostředí. Noví konkurenti vyvíjejí tlak na stávající firmy a organizace v odvětví, na ceny, náklady a potenciální investice. Hrozba vstupu nových konkurentů proto omezuje potenciál zisku dosavadních firem a organizací. Pokud je hrozba vysoká, stávající konkurenti drží své ceny nebo zvyšují peněžní toky do investic a růstu organizace, aby odradily nové konkurenty. Vstupu na trh novým konkurentům mohou zabránit pouze výše přítomných překážek, které potenciálně noví

---

<sup>2</sup> Podle Portera (2008) Atraktivita prostředí může být charakteristická vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, nízkými bariérami pro vstup na trh, nebo nedostatečně uspokojenou poptávkou.

konkurenti musí překonat. Pokud jsou překážky nízké, dá se očekávat přírůstek nových konkurentů. Porter (2010) rozeznává obecné bariéry vstupu do odvětví, ty závisí na existenci a působení těchto faktorů:

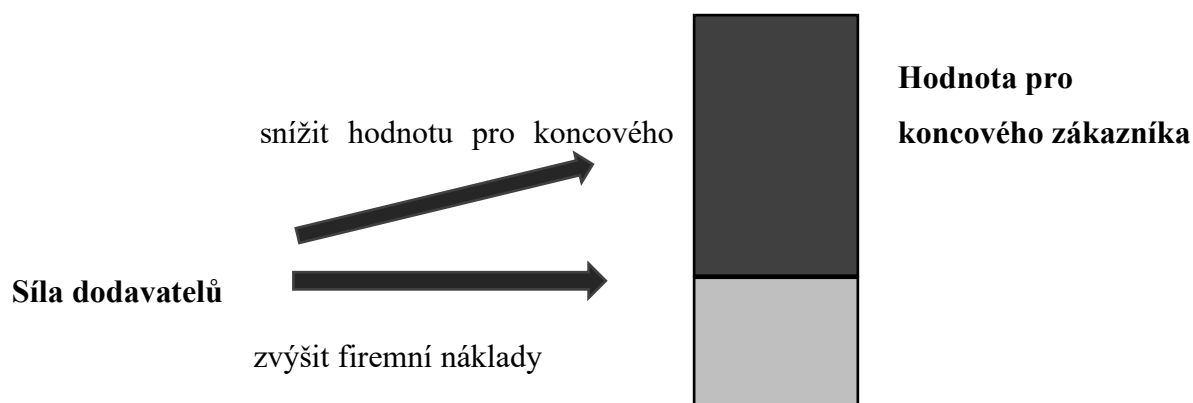
- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- činnost a politika státu,
- přístup k distribučním kanálům. (tamtéž)

**Síla dodavatelů** je důležitým faktorem a hrozbou pro firmy, neboť dodavatelé představují širokou škálu vstupů. Dodavatelé jsou ti, kteří analyzovanou firmu zásobují materiálem, zbožím nebo službami. Svými službami jsou pro firmu klíčovými partnery, neboť se nepřímou podílí na plnění strategických cílů firmy. Dodavatelé jsou ve vyjednávacím postavení, mohou svou vyjednávací sílu tedy demonstrovat tak, že se snaží vydělat nejvíce peněz pro sebe například tím, že účtují vyšší ceny, snižují kvalitu služeb, nebo část nákladu přesunou na další účastníky dodavatelského řetězce. Dodavatelé jsou silní, pokud:

- dodávají jedinečný, odlišitelný produkt,
- dodávaný produkt není vázán na subdodávky z jiných odvětví,
- nabídka produktu je omezená,
- odvětví, kam dodavatel dodává, netvoří velký podíl na zisku a dodavatel tedy nemá problém s opuštěním daného odvětví.

Nejdůležitějšími dodavateli jsou dodavatelé pracovní síly. Tito dodavatelé mohou ovlivnit a potenciálně vytlačit ziskovost ze sektoru. Pro firmy je tedy nezbytné najít takového dodavatele, který poskytuje služby v odpovídající ceně a kvalitě. Firma se chce vyvarovat potenciálním změnám dodavatelů, neboť vybudované vztahy a investované peníze by pro firmu znamenaly nejen finanční ztráty, ale i potenciálně nové finanční náklady a časovou náročnost. (tamtéž)

**Obrázek 3: Vliv síly dodavatelů na firmu**

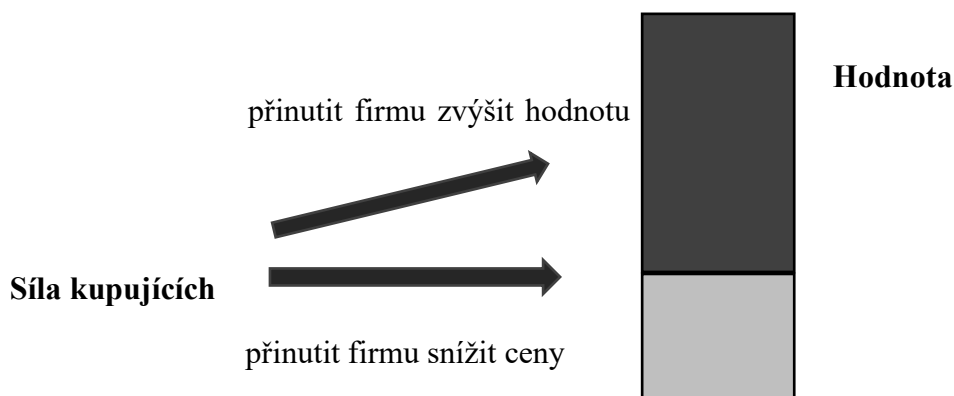


zdroj: vlastní zpracování dle Walker a Madsen (2016)

**Síla kupujících** může v obráceném smyslu připomínat sílu dodavatelů. Kupující jsou v přímém vztahu s analyzovanou firmou. Kupující se snaží firmy přinutit k tomu, aby ceny tlačily co nejnižší, ve snaze dosáhnout zlepšení kvality produktů a služeb. Jejich síla se může projevit i vytvořením konkurenčního boje konkurenčních firem. Síla kupujících je také dána vyjednávacím postavením. Síla kupujících se také může projevit za následujících podmínek:

- monopolní síla je na straně kupujících,
- náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké,
- na trhu je vysoká informovanost o nabídkách konkurenčních dodavatelů,
- nakupované produkty jsou standardní, nediferencované,
- zákazníci nakupují velké množství produktů či služeb. (tamtéž)

**Obrázek 4: Vliv síly kupujících na firmu**



zdroj: vlastní zpracování dle Walker a Madsen (2016)

**Hrozby substitutů** představují pro firmy riziko toho, že jejich produkt či služba může být jednoduše nahrazena jiným produktem či službou od konkurenční firmy. Firma si tedy musí položit základní otázku „existuje na trhu substituční produkt, podobný tomu našemu?“. Pro firmy je tedy důležité si svoje produkty (služby) diferenciovat. Vysoká hrozba substitutů nastává tehdy, kdy:

- konkurenční podnik nabízí atraktivnější ceny,
- náklady kupujícího na volbu substitutu jsou nízké až nulové. (tamtéž)

**Rivalita mezi existujícími konkurenty** probíhá napříč několika oblastí, zejména v marketingu – reklamních sdělení, cenových zvýhodnění, akcích podporující prodeje stávajících ale i nových produktů, klientsky orientovaným servisem, v poslední době se trendy staly také ekologicky šetrná balení apod. Stupeň rivality mezi konkurenty může ziskovost v odvětví táhnout dolů. Stane se tak, když rivalové vyvíjejí tlak na snižování cen produktů a služeb, aby přilákali nové zákazníky. (tamtéž)



### 1.6.1. Aplikace Porterova modelu pěti sil na oblast školství

Využití Porterova modelu pěti sil k analyzování konkurence ve školství se zabývá několik studií – ve Velké Británii Webber (In: Mahat a Goedegebuure 2016), ve Spojených státech King, Martinez a Wolverton (In: Mahat a Goedegebuure 2016), v Kanadě Pringle a Huisman (2011), v Austrálii Mahat (2019), ale i konkurencí ve školství obecně Collis, Martinez a Wolverton (In: Mahat a Goedegebuure 2016), kteří vyzdvihují absenci aplikace tohoto modelu právě v oblasti vzdělávání. Je patrné, že Porterův model pro svůj charakteristický prvek konkurence – finanční toky, odráží atraktivitu výzkumných pracovníků a odborníků se zabývat touto oblastí. Naopak podle Martineze a Wolvertona (In: Mahat a Goedegebuure 2016) je nutné na konkurenci ve školství nahlížet z pohledu vládní politiky a technologií, které určují trendy v této oblasti. Mahat (2019) dodává, že aplikace Porterova modelu do oblasti školství může přinést lepší porozumění školám v kontextu konkurence a dalších sil, které postavení škol ovlivňují a mají vliv na jejich postavení na trhu a fungování.

Naidoo (In: Pringle, Huisman, 2011) tvrdí, že vnímání školství jakožto odvětví může přinést základ pro zvýšení národní konkurenceschopnosti jako lukrativní služby, kterou lze nabízet na světovém trhu a tím se oprostit od obecného vnímání školství jako veřejného statku. Autoři Dill, Jongbloed a Naidoo (In: Pringle, Huisman, 2011) zdůrazňují rostoucí trendy konkurenčního prostředí ve vzdělávání, neboť školy soutěží o budoucí studenty, podporu výzkumu, nové členy pedagogického sboru a finanční příspěvky. Dále doplňují, že rostoucí konkurence ve vzdělávání může mít za následek nový počet poskytovatelů vzdělávání a tím se bude i zvyšovat kvalita, efektivnost, inovace a větší výběr pro spotřebitele.

Jednou z nevýhod aplikace modelu pěti sil podle Portera (2008), Mahata a Goedegebuureho (2016) a Pringleho a Huismana (2011) mohou být neustále změny, například v legislativě, ale i tak se klade větší důraz na změny v potřebách studentů, pokrok v technologiích. Nejen Porterova analýza, ale i jakákoliv analýza, poskytuje informace o trhu v daném období, proto je důležité nasbírané informace z analýzy neustále aktualizovat a vyhodnocovat.

Aplikace Porterova modelu do oblasti vzdělávání podle Pringle, Huisman (2011), Aydin (2017) a Mahat a Goedegebuure (2016):

**Hrozba nových konkurentů v odvětví** se nepředpokládá příliš vysoká, neboť zřízení školského zařízení podléhá školskému zákonu, viz níže:

*„Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu.<sup>3)</sup>“<sup>4</sup>*

*„ministerstvo zřizuje školy a školská zařízení jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu<sup>5</sup>) a § 169.“<sup>6</sup>*

**Dodavatelé** v oblasti vzdělávání jsou organizace anebo jednotlivci, kteří poskytují materiály, informace, znalosti, které vzdělávací organizaci slouží jako nástroj k poskytování služeb zákazníkům. Mimo to mezi dodavatele můžeme zařadit knihkupectví, stravovací služby. Nejdůležitějším dodavatelem je ale vysoce kvalifikovaný pedagogický pracovník. (Pringle, Huisman, 2011), Mahat a Goedegebuure (2016)

**Kupující** je v oblasti vzdělávání student a jeho rodiče. Aydin (2017) zmiňuje, že síla kupujícího se odvíjí od nabídky vzdělání na trhu, pokud má kupující, resp. student a jeho rodiče možnost volby mezi několika školami nabízejícími stejný, nebo podobný vzdělávací program.

---

<sup>3</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona.

<sup>4</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

<sup>5</sup> § 54 odst. 2 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.

<sup>6</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

**Hrozby substitutů** jsou podle Martineze a Wolvertona (In: Pringle, Huisman, 2011) definovány třemi atributy: pohodlí, čas a aplikace. Zejména čas je nejdůležitějším faktorem, který studenti zvažují. Někteří nechtějí investovat tři až pět let do získání bakalářského, respektive magisterského titulu. Proto může být pro mnoho studentů zajímavější forma distančního, případně online vzdělávání anebo víkendového či večerního vzdělávání.

**Rivalita mezi existujícími konkurenty** podle Martineze a Wolvertona (In: Pringle, Huisman, 2011) lze snadno definovat pomocí profilů stávajících vzdělávacích institucí. Ty poté podle typu, charakteristiky, historie, prestiže soutěží o budoucí studenty.

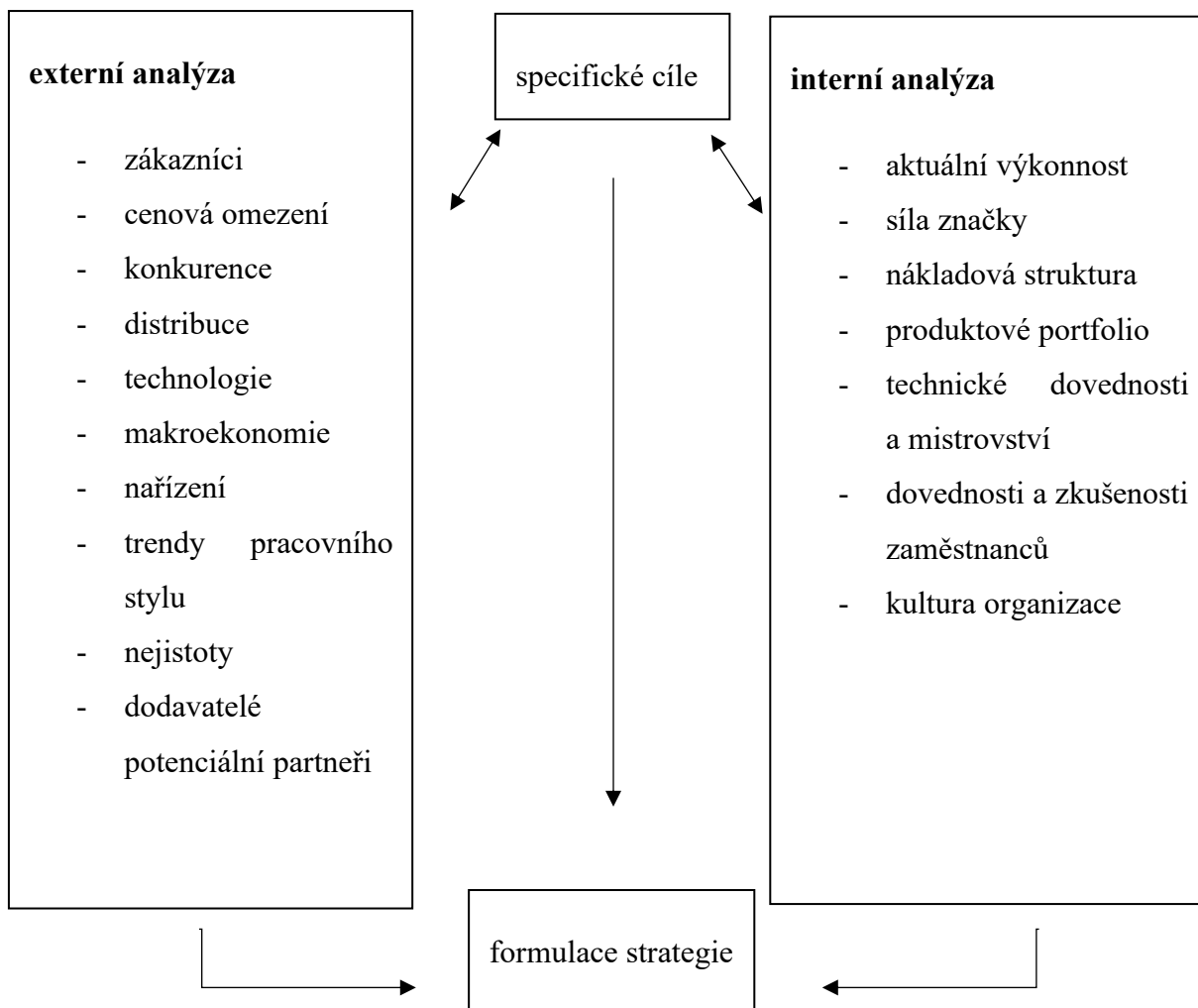
## 1.7. SWOT analýza

*„Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. (Kotler, 2013, s. 80)*

Podle Johnsona et al, a Bartola et al. (In: Balamuralikrishna a Dugger, 1995) lze SWOT analýzu jednoduše chápat jako zkoumání vnitřních silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb pramenících z vnějšího prostředí organizace. Jedná se o obecný nástroj určený k použití v předběžných fázích rozhodování jako předstupeň strategického plánování.

Harvard Business School (2006) ve svém článku říká, že každá tvorba strategie začíná tvorbou cílů, které vycházejí z mise organizace. Cíle organizace se ale můžou v období měnit, neboť reagují na události vnějšího prostředí, které zároveň může ovlivnit fungování vnitřního prostředí organizace. Článek zmiňuje, že je důležité si uvědomit, že veškeré dění v organizaci se může odchylovat od cílů. Faktem naopak je, že praktičtí manažeři a management vytvářejí cíle na základě toho, co je proveditelné vzhledem k prostředí, ve kterém působí.

**Obrázek 5: Externí a interní analýza**



zdroj: vlastní zpracování dle Harvard Business School (2006)

Podle autorek Jakubíkové (2008) a Vašítkové (2014) je cílem SWOT analýzy identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy spolu se silnými a slabými stránkami schopna vyrovnat se či přizpůsobit změnám, které v prostředí nastávají v odvětví. Vašítková (2014) ještě zmiňuje, že cílem SWOT analýzy je také „*nalézt atraktivní příležitosti a vyhnout se problémům, které jí hrozí*“. (Vašítková, 2014, s. 38)

Johnson a Scholes (2000) doplňují, že změny v prostředí mohou vést k otázce, zda ve firmě jsou možnosti dalšího využití vzácných zdrojů nebo klíčových kompetencí společnosti.

Fotr et al. (2020) říká, že jedním ze vstupů pro realizaci SWOT analýzy je takzvaný profil konkurentů. Jedná se o stručný, ale důležitý výtah informací o konkurenční firmě. Tyto informace je snadné získat, jedná se například o vize, mise a poslání konkurentů, které jsou dostupné na webových stránkách konkurentů. Johnson a Scholes (2000) zmiňují, že cílem SWOT analýzy není sepisovat vnitřní a vnější faktory analýzy podle toho, jak je vnímají manažeři, ale spíše realizovat strukturovanou analýzu a získat tak výsledky, které mohou pomoci k sestavení strategie.

SWOT je akronymem pro<sup>7</sup>:

*strengths* – silné stránky jsou schopnosti, které umožňují organizaci dobře fungovat, schopnosti, které je třeba využít

*weaknesses* – slabé stránky jsou vlastnosti, které snižují schopnosti organizace dobře efektivně fungovat

*opportunities* – příležitosti jsou trendy, události nebo nápady, ze kterých organizace může těžit

*threats* – hrozby jsou možné události nebo síly, které jsou mimo kontrolu organizace, ovšem manažer či celý management s nimi musí umět pracovat. (Harvard Business School, 2006, s. 4–5)

Dobeš et al. (2012) popisuje trh se vzděláváním jako dynamickou oblast, která se neustále mění, proto je stěžejní neustále sledovat okolní dění. Školám se může snadno stát, že neudrží krok s dobou, její produkty zastarají, postupy oslovování zákazníků zestárnou a učitelé nebudou mít co učit a ani koho. Pro analyzování se nejčastěji využívá SWOT analýza, neboť není finančně náročná na realizaci a splňuje požadavky, tedy soustavně pozoruje změny okolí a jejich vývoj.

---

<sup>7</sup> Podle SWOT Analysis I: Looking outside for Threats and Opportunities. (2006a)

SWOT lze posílit podle Sallise (2015) zajištěním toho, aby se analýza zaměřila jak na požadavky zákazníků, tak na konkurenční prostředí, ve kterém instituce působí. To jsou dvě klíčové proměnné při vytváření dlouhodobé podnikové strategie. Strategie instituce musí být rozvíjena takovým způsobem, aby se instituce mohla bránit hospodářské soutěži a mohla maximalizovat svou atraktivitu pro své zákazníky. Je-li toto spojeno s prozkoumáním poslání a hodnot, lze hledat identitu, která by mohla odlišit instituci od jejích soupeřů. Jakmile lze rozvinout rozlišovací identitu, je pro instituci podstatně snazší určit charakteristické prvky kvality.

**Tabulka 1: SWOT analýza**

<i>Strengths – silné stránky</i>	<i>Weaknesses – slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní produkty a služby</li> <li>- tradice značky</li> <li>- investice do výzkumu a vývoje</li> <li>- schopnost inovace</li> <li>- stabilní finanční situace</li> <li>- kvalitní lidské zdroje</li> <li>- kvalitní management</li> <li>- klientsky orientovaný servis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká kvalita produktů a služeb</li> <li>- staré technologie</li> <li>- zadluženost organizace</li> <li>- chybějící systém odměňování</li> <li>- špatné jméno organizace</li> <li>- dominantní postavení konkurentů</li> <li>- podnik je nováčkem na trhu</li> </ul>
<i>Opportunities - příležitosti</i>	<i>Threats - hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- růst trhu</li> <li>- příznivá politická a ekonomická situace</li> <li>- úpadek přímého konkurenta</li> <li>- možnost oslovit nové zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- legislativní změny</li> <li>- noví konkurenti</li> <li>- růst substitučních produktů</li> <li>- vyjednávací síla dodavatelů a kupujících</li> </ul>

zdroj: vlastní zpracování dle Harvard Business School (2006), Jakubíkové (2008), Johnson a Scholes (2000)

Dobeš et al. (2012, s. 70) popisují metodu SWOT analýzy jako strategický nástroj vzdělávacích institucí, který může posloužit k nalezení „*vlastní pozice v daném ekonomickém a vzdělávacím prostředí jako součást přípravy strategie. Vyhledá vám, kde jste na tom či onom trhu, jaké máte příležitosti k rozvoji a čeho je naopak nutné se obávat.*“

Podle Balamuralikrishna a Duggera (1995) může SWOT analýza pomoci školám a managementům škol při formování vize budoucnosti. Při správném použití je možné, aby si škola a její vedení udělaly celkový obrázek o své současné situaci ve vztahu ke svým zainteresovaným skupinám – studenti, učitelé, zřizovatel apod., ostatním školám a pracovnímu odvětví, do kterého její absolventi poté vstoupí. Na základě analýzy lze reagovat, například na nahrazení zastaralých vzdělávacích programů novými či je aktualizovat o potřeby trhu.

Vnitřní a vnější prostředí školy podle Balamuralikrishna a Duggera (1995):

**Tabulka 2. Vnitřní a vnější prostředí školy**

<b>Vnitřní prostředí školy</b>	<b>Vnější prostředí školy</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- vedení a zaměstnanci,</li><li>- učebny, laboratoře, zařízení (výukové prostředí),</li><li>- studenti,</li><li>- provozní rozpočet,</li><li>- různé výbory (studentský senát),</li><li>- výzkumné programy,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- potenciální zaměstnavatelé absolventů,</li><li>- rodiče a rodiny studentů,</li><li>- konkurenční prostředí škol,</li><li>- přípravné školy (základní školy, střední školy),</li><li>- demografické údaje o populaci,</li><li>- financování</li></ul>

zdroj: vlastní zpracování dle Balamuralikrishna a Duggera (1995)



## **2. Kvalita ve vzdělávání**

Tato kapitola diplomové práce popisuje kvalitu ve vzdělávání podle České školní inspekce (dále jen ČŠI), která vydala dokument Kvalita školy popisující kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. Kapitola je doplněna o další autory zabývající se kvalitou ve vzdělávání. Dokument hodnotící kritéria je také důležitým podkladem pro praktické šetření, neboť na základě jednotlivých kritérií bude sestaven otevřený dotazník, který bude hledat odpovědi na to, jak jednotliví ředitelé a ředitelky vnímají školu a její koncepci v konkurenčním prostředí.

Podle Paulovčákové (2020) je kvalita neodmyslitelnou součástí úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizací a zvyšuje tak jejich hodnotu. Sallis (2015) doplňuje, že zvyšování kvality je pravděpodobně nejdůležitějším úkolem jakékoliv organizace či instituce.

Kvalita podle Průchy (In: Veteška, 2019), která hodnotí organizace v soukromém, ziskovém sektoru, může být i aplikována do oblasti vzdělávání, resp. ve vzdělávacích institucích na vzdělávací procesy. Kvalita vzdělávacích procesů je vnímána jako žádoucí úroveň fungování, anebo produkce procesů, jež může být stanovena danými požadavky. Ve vzdělávání je koncept kvality postaven na tvrdých indikátorech měřitelného výkonu – veřejné zkoušky (Sallis, 2015), model České školní inspekce Kvalitní škola. Další možností jsou nástroje excelence, které se spíše zaměřují na neustálé zlepšování a přetváření školy, jež vede ke spokojenosti zákazníka (tamtéž).

Labas, Darabos a Nagy (2016) nahlíží na kvalitu ve vzdělávání z širší perspektivy. Úspěšné fungování vzdělávání má klíčový význam pro účely dlouhodobého růstu ekonomiky a jeho mezinárodně uznávaná výkonnost může hodně zlepšit celkový obraz ekonomiky a společnosti. Stručně řečeno podle Krennera-Horneffer (In: Labas, Darabos a Nagy 2016), vysoce kvalifikovaná pracovní síla je klíčem k rozvoji, pokroku a inovacím ve světě. Čím vyšší je kvalita vzdělávání, tím vyšší je tendence k duševnímu rozvoji. Proto je důležité, aby vzdělávací instituce hrály přímo i nepřímo rozhodující roli v našem osobním i společenském rozvoji. Vzdělávání má zásadní úkol, pokud jde o skutečnost, že společnost

by měla disponovat vysoce kvalifikovaným lidským kapitálem a vzdělanými osobami, protože to je jediný způsob, jak může společnost vytvořit pracovní místa odpovídající kvality, zajistit hospodářský růst a zajistit blahobyt občanů.

Parasii-Verhunen et al (2020) zmiňují důležitost ekonomického a kulturního procesu globalizace, která klade na trh vzdělávání nové požadavky zaměřené na inovativní rozvoj vzdělávacích institucí a zlepšování kvality a konkurenceschopnosti vzdělávacích produktů.

Kvalita není jen posuzována z hlediska technologií a financí. Důležitými faktory kvality jsou podle Paulovčákové (2020) také lidské zdroje, zejména schopní pracovníci. S kvalitou se také pojí i vnímání smyslové, pocitové, úsudky a vliv okolí. Řezáč (2009) definuje kvalitu jako zákazníkův názor na produkty, služby a jejich charakteristické vlastnosti, ale i názor na organizaci jako celek. Jedná se tedy o přesvědčení zákazníků, že jejich potřeby a očekávání splní dané produkty, služby. Sallis (2015) tvrdí, že důležitost kvality poznáme jen tehdy, když zažijeme frustraci a plýtvání časem spojené s její absencí.

Hanushek, Duncan, Anderson et al a Smith (In: Misra, Grimes a Rogers, 2021) poznamenávají, že dlouhodobý vzestupný trend poptávky po soukromých školách se týká mnoha veřejných škol a odráží, jak veřejnost vnímá kvalitu veřejných škol. Vnímání kvality veřejné školy ze strany veřejnosti se velmi liší a je ovlivněno mnoha faktory, včetně mechanismů financování a sociálního kapitálu, příjmů a chudoby. Zatímco tyto faktory jsou často uváděny jako faktory ovlivňující výběr školy, primárním faktorem při rozhodování rodičů je jejich vnímání kvality veřejné školy. (Anderson et al. In: Misra, Grimes a Rogers, 2021) K podpoře a udržení kvality veřejných škol ministerstvo, zřizovatelé a vedení školy podnikají náležité kroky a opatření, např. další vzdělávání pedagogů, testování studentů napříč školami, zvyšování klima škol apod.

Kvalitu školy pojednávají Průcha a Veteška (2014), jedná se o splňování kritérií „*pro požadovanou či v daných podmínkách dosažitelnou úroveň svého fungování a svých produktů (tj. vzdělávacích výsledků).*“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 168) Paulovčáková (2020) přidává svůj pohled na vnímání kvality. Instituce orientované na kvalitu dávají vědět svým konkurentům, i ostatním zúčastněným subjektům, že usilují

o udržitelný úspěch, důvěru zákazníků, zlepšení komunikace a poskytování produktu a služeb, jež splňují požadavky spotřebitelů. V rovině vzdělávání je to stejné, školy a školská zařízení usilují o budování image, posilování důvěry studentů a dalších účastníků vzdělávání, reakce na potřeby trhu práce a s tím spojené nabízené vzdělávací programy a kurzy, vyhodnocování a porovnání výsledků v rámci lokálního, národního a mezinárodního hodnocení.

Důležitost kvalitního vzdělávání dále zmiňuje Evropský hospodářský a sociální výbor. Závěry a doporučení stanoviska Evropského hospodářského a sociálního výboru Vysoce kvalitní vzdělávání pro všechny připomíná Evropské komisi a jejím členským státům důležitost podpory pedagogických pracovníků a zlepšování všech stránek jejich profesního rozvoje za účelem zlepšení pracovní výkonnosti a zvýšení kvality vzdělávání. *„Kvalitní vzdělávání přispívá k rozvoji svobodných, kritických, zodpovědných, aktivních a samostatných žen a mužů, kteří jsou schopni se podílet na pokroku společnosti, v níž žijí, a porozumět společným hodnotám, jako je svoboda a solidarita. Vytváří také základ umožňující lidem zvládnout výzvy světa práce.“* (High-quality education for all, 2017, s. 2)

Kritéria kvality podle ČŠI slouží jako autoevaluační nástroj aktivit jednotlivých škol a školských zařízení, ale také v rámci hodnocení škol a školských zařízení ze strany jejich zřizovatelů. Kritéria jsou přizpůsobena mateřským školám, základním školám, středním školám – gymnáziím, středním odborným školám, vyšším odborným školám, základním uměleckým školám, školním družinám a školním klubům, domovům mládeže a dalším zařízením.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Pedagogicke.info: ČŠI: Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. *Pedagogicke.info* [online]. Dostupné z: <http://www.pedagogicke.info/2020/06/csi-kriteria-hodnoceni-podminek-prubehu.html>

*„Kritéria seskupená do šesti základních oblastí pokrývají všechny klíčové kroky školního vzdělávání.“<sup>9</sup>*

Kritéria jsou sestava tak, aby odpovídala požadavkům vnějšího hodnocení instituce a formulovala logický rámec, který umožňuje hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání a školských služeb na úrovni školy, vzdělávacího programu a vedení pedagogického procesu.

Hodnocení škol a školských zařízení probíhá podle těchto kritérií a je hodnoceno na čtyřstupňové hodnotící škále – *výborná, očekávaná, vyžadující zlepšení a nevyhovující*. Hodnotící škála je stanovená a schválená Českou školní inspekcí.<sup>10</sup>

Česká školní inspekce v dokumentu zmiňuje, že poskytování kvalitního vzdělávání si žádá odpovídající materiální i finanční podmínky. Pro spravedlivé ohodnocení kvality školy nejsou brány v úvahu podmínky, které škola nemůže ovlivnit, tj. charakteristika regionu, materiální podmínky, finanční podmínky a složení žáků školy.

---

<sup>9</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

<sup>10</sup> Pedagogicke.info: ČŠI: Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. *Pedagogicke.info* [online]. Dostupné z: <http://www.pedagogicke.info/2020/06/csi-kriteria-hodnoceni-podminek-prubehu.html>

## 2.1. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021:<sup>11</sup>

1. **Koncepce a rámec školy** – „Kvalitní škola ví, kam chce směřovat, a jde úspěšně za svým cílem.“<sup>12</sup>

Toto kritérium klade důraz na jasná pravidla a mechanismy, jež slouží managementu školy k řízení a umožňují efektivní organizaci školy a její rozvoj. Kritéria dále zajišťují, že škola je místem bezpečným, příjemným a vstřícným pro efektivní vzdělávání a osobnostní rozvoj studentů. Škola by podle tohoto kritéria měla mít srozumitelně definovanou vizi, koncepci a cíle školy. Zejména cíle školy jsou založeny na školním vzdělávacím programu, který je v souladu s odpovídajícím rámcovým vzdělávacím programem a všemi legislativními předpisy týkajícími se vzdělávání. Pro soustavný rozvoj kvality vzdělávání je klíčové, aby vize a cíle školy byly v souladu se zřizovatelem a byly sladěny s vizí a rozvojem obce nebo kraje, protože škola je nedílnou součástí své obce a regionu a aktivně se zapojuje do života.

Docílení vysoké kvality vzdělávání nelze bez vztahů s rodiči žáků, neboť otevřené a konstruktivní vztahy jsou podstatné pro utvoření důvěry. Škola se snaží o přenesení cílů školy na rodiče.

---

<sup>11</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

<sup>12</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

Kvalitní vzdělávání lze poskytovat pouze tehdy, když se studenti a další aktéři cítí ve škole bezpečně. Kvalitní škola je otevřené místo pro potřeby studentů, pedagogů, vedení a dalších aktérů, také místo poskytující otevřenou a konstruktivní komunikaci. Škola má jasná, srozumitelná pravidla a mechanismy při řešení problémů, aktivně uplatňuje prevenci všech forem rizikového chování.

- 1.1. Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogové sdílí a naplňují.*
- 1.2. Škola má vzdělávací program (ŠVP), který vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP); jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy, rodiče i další partnery.*
- 1.3. Škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich participaci na chodu školy.*
- 1.4. Škola je vstřícné a bezpečné místo pro žáky, jejich rodiče i pedagogy.*
- 1.5. Škola spolupracuje s vnějšími partnery.<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

## **2. Pedagogické vedení školy – „Ředitel kvalitní školy je vůdčí osobností pedagogického procesu.“<sup>14</sup>**

Jedná se o kritérium, na které vedení školy klade důraz. Přístup vedení školy k řízení pedagogických procesů je důležité pro kvalitu vzdělávání, které škola poskytuje. Vedení školy klade důraz na vytváření zdravého školního klimatu, zajištění kvalitního pedagogického sboru a jeho rozvoj, ale také i zajištění materiálních podmínek pro vzdělávání. Podmínkou kvalitního pedagogického vedení školy je zejména vlastní profesní rozvoj členů vedení školy.

*2.1. „Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření.“*

*2.2. „Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi pedagogy, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich rodiči a o vzájemnou spolupráci všech aktérů.“*

*2.3. „Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.“*

*2.4. „Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání.“*

*2.5. „Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj.“<sup>15</sup>*

---

<sup>14</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

<sup>15</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

### 3. Kvalita pedagogického sboru – „Kvalitní školu tvoří kvalitní pedagogové.“<sup>16</sup>

Kvalitní vzdělávání se uskutečňuje obzvláště mezi pedagogem a studentem. Základ kvalitní školy tvoří kvalitní pedagogové, ti jsou kvalifikovaní, profesně schopní, profesionálně vystupující, podporující rozvoj žáků, ochotni si vyměňovat a sdílet zkušenosti s ostatními kolegy, rozvíjející své vlastní vzdělání, rozhled a schopnosti.

3.1. „Pedagogové jsou pro svou práci kvalifikovaní a odborně zdatní a ke své práci přistupují profesionálně.“

3.2. „Pedagogové důsledně uplatňují při komunikaci s žáky, rodiči i kolegy vstřícný, respektující přístup.“

3.3. „Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu.“

3.4. „Pedagogové podporují rozvoj demokratických hodnot a občanské angažovanosti.“

3.5. „Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

<sup>17</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>



4. **Výuka** – „Kvalitní vzdělávání směřující k dobrým vzdělávacím výsledkům všech žáků je základem kvalitní školy.“<sup>18</sup>

Principem tohoto kritéria je přizpůsobit volbu výukových cílů, prostředků a metod individuálním schopnostem studenta, které směřují k jeho rozvoji vědomostí, dovedností a postojů, na základě kritického sebehodnocení vlastních výsledků. Podmínkou realizace takové výuky je přesvědčení pedagogů o možnosti osobnostního, vědomostního i odborného rozvoje každého studenta bez ohledu na jeho současné postavení ke vzdělávacím cílům. Zásadním nástrojem k budování vztahu studentů k učení je vysvětlování souvislostí mezi teoretickými poznatky s aplikací na reálné situace každodenního života.

4.1. „Pedagogové systematicky promýšlejí a připravují výuku v souladu s vědomostními, dovednostními i postojovými cíli definovanými v kurikulárních dokumentech školy a potřebami žáků.“

4.2. „Pedagogové využívají široké spektrum výchovně-vzdělávacích strategií pro naplnění stanovených cílů.“

4.3. „Pedagogové systematicky sledují vzdělávací pokrok každého žáka a při plánování a realizaci výuky zohledňují individuální potřeby žáků.“

4.4. „Pedagogové se ve své práci zaměřují na sociální a osobnostní rozvoj žáků.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

<sup>19</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

## **5. Vzdělávací výsledky žáků – „Kvalitní škola umožňuje každému žákovi maximální rozvoj odpovídající jeho možností.“<sup>20</sup>**

Cílem kritéria je zhodnotit, jestli jsou absolventi školy vybaveni takovými znalostmi, vědomostmi a kompetencemi, které zaručí jejich úspěšnost v dalším vzdělávání a v profesním životě a přispějí ke zvýšení kvality jejich života. Pro školu je nezbytné, aby byla schopna zajišťovat objektivní informace o kvalitě svého vzdělávání, uměla přijmout a v praxi uskutečňovat smysluplná opatření ke zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání na individuální, skupinové a celoškolní úrovni. Podmínkou pro kvalitní vzdělávání školy je zajistit, aby se vzdělávací výsledky studentů shodovaly s požadavky vzdělávacích programů, jinými slovy, aby škola svou činností uměla motivovat studenty k dosahování nejlepších výsledků a nabyté vzdělání aplikovali v praktickém životě. Pro uskutečnění tohoto kritéria je důležité neustále vyhodnocovat úspěšnost absolventů v dalším vzdělávání nebo v profesním životě a schopnost školy na tyto informace přiměřeně reagovat.

*5.1. „Škola soustavně získává informace o posunech výsledků každého žáka ve všech vzdělávacích oblastech a reaguje na ně vhodnými pedagogickými opatřeními.“*

*5.2. „Výsledky vzdělávání žáků odpovídají očekávaným výsledkům podle vzdělávacích programů.“*

*5.3. „Žáci školy jsou motivováni k dosahování dobrých výsledků a projevují sociální a osobnostní kompetence a občanské hodnoty.“*

---

<sup>20</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. *Česká školní inspekce ČR – Home* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

5.4. „Škola sleduje a vyhodnocuje úspěšnost žáků v průběhu, při ukončování vzdělávání a v dalším vzdělávání či profesní dráze a aktivně s výsledky pracuje v zájmu zkvalitnění vzdělávání“.<sup>21</sup>

**6. Podpora žáků při vzdělávání (rovné příležitosti)** – „Kvalitní škola sleduje pokroky v učení všech žáků a cíleně podporuje ty, kdo vyžadují speciální péči.“<sup>22</sup>

Kritérium klade důraz na spravedlnost při přijímání studentů ke vzdělávání a v jeho průběhu. Dále se jedná o poskytování individuální podpory pro rozvoj kognitivních a sociálních dovedností všem studentům, kteří ji potřebují. Dále je k naplnění kritéria důležité průběžně sledovat výsledky každého studenta a poskytovat jim pravidelné zpětné vazby.

6.1. „Škola vytváří každému žákovi a jeho rodině rovné příležitosti ke vzdělávání bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnickou příslušnost, kulturu, rodný jazyk, náboženství, rodinné zázemí, ekonomický status nebo speciální vzdělávací potřeby.“

6.2. „Škola poskytuje účinnou podporu všem žákům s potřebou podpůrných opatření.“

6.3. „Škola věnuje patřičnou pozornost osobnostnímu rozvoji žáků, rozvíjí u nich otevřenost, toleranci a respekt vůči jinakosti a dbá na to, aby žádný žák nebyl vyčleňován z kolektivu.“<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. Česká školní inspekce ČR – Home [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

<sup>22</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. Česká školní inspekce ČR – Home [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

<sup>23</sup> Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola. Česká školní inspekce ČR – Home [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

### 3. Střední odborné vzdělávání

V předešlé kapitole byla definována problematika konkurence ve vzdělávání a stejně tak kvalita ve vzdělávání, jelikož předmětem zkoumání jsou v praktické části diplomové práce konkurenční prvky středních odborných škol poskytující vzdělávací program Veřejnosprávní činnost, je na místě tento rámcový vzdělávací program představit.

Rámcové vzdělávací programy (dále jen RVP) jsou jedním z výsledků kurikulární reformy. Reforma se začala připravovat již ve druhé polovině devadesátých let a vznikla v roce 2004, tzv. Bílou knihou (Národní program vzdělávání v České republice).<sup>24</sup> Podle Vetešky a Tureckiové (2020) je úspěch kurikulární reformy závislý na připravených pedagogických pracovnících, kteří by na sebe měli vzít zodpovědnost a podílet se na úspěšné proměně učebního prostředí a vytváření pozitivního klimatu na škole. Úspěch je dále závislý na vybudování moderní instituce ve spolupráci s řediteli škol, která bude nejen zaměřena na rozvoj vědomostí, ale také se bude zaměřovat na rozvoj kritického myšlení.

Reformu vzdělávání také ovlivnilo zasedání Evropské rady v Lisabonu v březnu 2000. Státy, resp. země Evropské unie (dále jen EU) jako celek aby byly schopny udržovat hospodářský růst s více a lepšími pracovními místy a větší sociální úrovní, tak se zaměřily na budování znalostních společností. Tedy vytvářet ekonomiky založené na znalostech, jež povedou ke globální konkurenceschopnosti a zlepšování postavení jednotlivých zemí EU v globální ekonomice. (Rodriguez, Warmerdam, Triomphe, 2010)

Každá škola si na základě RVP vypracovává svůj školní vzdělávací program (dále jen ŠVP). RVP pro střední odborné vzdělávání má pro každý obor vzdělávání stejnou část: funkce RVP, pojetí RVP, vymezení pojmů a cíle středního odborného vzdělávání.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha.

<sup>25</sup> Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 68-43-M/01 Veřejnosprávní činnost. Vydáno MŠMT 28. 6. 2007, č. j. 12 698/2007-23.

RVP vymezuje dva typy kompetencí: klíčové a odborné. Klíčové kompetence jsou shodně definovány pro ostatní obory vzdělávání. Průcha a Veteška (2014) v andragogickém slovníku popisují termín kompetence jako:

*„Pojem kompetence je v oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů jednoznačně upřednostňován před jakýmkoli jinými pojmy (dovednosti, způsobilost, schopnosti apod.), a to s ohledem na kompatibilitu pojmů v mezinárodním, především evropském měřítku a také proto, že svým rozsahem jako jediný ze zavedených pojmů pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty.“* (Průcha a Veteška, 2014, s. 157–158)

Dle Tigha (In: Veteška, 2017) jsou kompetence to, co lidé dokážou, nikoli to, co vědí. Tato myšlenka má několik významů. Kompetence může být vnímána jako míra toho, co jedinec je schopen vykonat v daném momentě. Abychom mohli schopnost jedince konat měřit a hodnotit, musí být jasně definované standardy.

Podle Vetešky (2017) se kompetence dávají najevo chováním a jednáním. Žádný z jedinců nemá k dispozici veškeré potřebné kompetence zároveň a v podstatně na stejné úrovni. Kompetence jsou také vnímány jako konkurenční výhody, které jedinec získal individuálním rozvojem.

#### Schéma 1: Hierarchický model struktury kompetence



zdroj: vlastní zpracování dle Kubeše (In: Veteška, 2017)

Průcha a Veteška (2014) zároveň říkají, že současné pojetí vzdělávání je zaměřeno na to, aby si studenti jak základních, tak i středních školách vytvářeli určité klíčové kompetence, jež jsou důležité pro další vzdělávání a pro plnohodnotné uplatnění ve společnosti. RVP definuje klíčové kompetence:

- *kompetence k učení,*
- *kompetence k řešení problémů,*
- *komunikativní kompetence,*
- *personální a sociální kompetence,*
- *občanské kompetence a kulturní povědomí,*
- *kompetence k pracovnímu uplatnění a podnikatelským aktivitám,*
- *matematické kompetence,*
- *kompetence využívat prostředky informačních a komunikačních technologií*
- *a pracovat s informacemi.*<sup>26</sup>

Tureckiová (In: Veteška, 2019) zmiňuje ještě jeden pojem vztahující se ke kompetencím, a to jsou kompetence průřezové, nebo také mezioborové. Jedná se takzvaně o transversální kompetence, které jsou vázány k postojům, hodnotám z anglického „*knowing how to be*“ a také postupům, „*know how*“. Koncepce transversálních kompetencí je pro naplnění lisabonské strategie klíčové a stěžejní. Catalogue of Transversal Competences (In: Veteška, 2019) je tvořen těmito kompetencemi:

- *interkulturní dovednosti a globální přehled,*
- *flexibilita a adaptabilita,*
- *strategické a inovativní myšlení,*
- *dovednosti sebeřízení,*
- *rozhodování a řešení problémů,*

---

<sup>26</sup> Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 68-43-M/01 Veřejnosprávní činnost. Vydáno MŠMT 28. 6. 2007, č. j. 12 698/2007-23.

Dostupné z: <http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%206843M01%20Verejnospravni%20cinnost.pdf>

- *týmová spolupráce a empatie,*
- *orientace na učení se,*
- *vyjednávací schopnosti, vůdcovství,*
- *získávání a zpracování informací .*

(Catalogue of Transversal Competences, In: Veteška, 2019, s. 106–107)

Klíčové kompetence jsou ve středním vzdělávání doplněny o kompetence odborné, které se navzájem prolínají a doplňují. Podle Vetešky a Tureckiové (2020) jsou odborné kompetence vztahující se k výkonu pracovních činností, tvořeny odbornými znalostmi a dovednostmi, jako:

- *rozpoznat a hodnotit specifické situace jako celek, ale i jejich části,*
- *vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých,*
- *vyhodnotit následky jednání a poučit se z nich,*
- *motivovat se k učení, poukázat na dosažené změny chování a postoje a podporovat je... (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 38)*

Odborné kompetence jsou pro každý obor vzdělávání definovány zvlášť. Odborné kompetence pro vzdělávací program Veřejnosprávní činnost jsou podle RVP stanoveny takto:

- *Vést správní agendy.*
- *Být připraven spolupracovat na programech rozvoje regionu a evropské spolupráce.*
- *Komunikovat s veřejností.*
- *Dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.*
- *Usilovat o nejvyšší kvalitu své práce, výrobků nebo služeb.*

- *Jednat ekonomicky a v souladu se strategií udržitelného rozvoje.*<sup>27</sup>

V reakci na současnou situaci Evropská komise v září 2020 zveřejnila nové sdělení o Evropském prostoru vzdělávání, který by se měl i nově zabývat digitálními dovednostmi.<sup>28</sup> Digitální dovednosti vycházející z Akčního plánu digitálního vzdělávání pro období 2021–2027 jsou založeny na dvou strategických prioritách.

### *1. podpora rozvoje vysoce výkonného digitálního vzdělávacího systému*

Tento krok vyžaduje vybudovat infrastrukturu, digitálně kompetentní a sebevědomé pedagogy, kvalitní vzdělávací obsah, uživatelsky jednoduché nástroje a platformy dodržující soukromí a etické normy.

### *2. rozvoj digitálních dovedností a kompetencí pro potřeby digitální transformace*

Realizace tohoto kroku vychází ze základních a pokročilých digitálních dovedností a kompetencí.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 68-43-M/01 Veřejnosprávní činnost. Vydáno MŠMT 28. 6. 2007, č. j. 12 698/2007-23. Dostupné z: <http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%206843M01%20Verejnospravni%20cinnost.pdf>

<sup>28</sup> European Education Area. European Commission [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area\\_cs](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area_cs)

<sup>29</sup> Digital Education Action Plan (2021-2027). Education and Training. *European Commission* [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en)



Vzdělávací program Veřejnosprávní činnost s kódovým označením 68-43-M/01, náleží do kategorie vzdělávání Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení) – kategorie „M“, ve skupině oborů Právo, právní a veřejnosprávní činnost. Jde o vzdělávání s profesním charakterem, které připravuje studenty pro odborné činnost a nižší řídicí funkce. Výstupním certifikátem je vysvědčení o maturitní zkoušce.<sup>30</sup>

Charakteristiku vzdělávacího programu a vzdělávací cíle popisuje následující citace: „Žáci se naučí znát strukturu a působnost orgánů státní správy a samosprávy, základní podmínky a postupy realizace práv a povinností občanů, aplikovat základní právní normy a správní řád při řešení standardních pracovních činností a situací v jednotlivých (vybraných) oblastech a úsecích veřejné správy, zpracovávat věcně, jazykově a formálně správně jednoduché právní písemnosti a podklady, samostatně zpracovávat, kontrolovat nebo vystavovat správní a jiné úřední písemnosti a dokumenty, provádět šetření, rozborů činností, výpočty a stanovování poplatků, zpracovávat podklady pro statistiky apod. činnosti, pracovat s počítačovými programy pro státní správu a samosprávu a s portálem státní správy, budou připraveni ke spolupráci na programech rozvoje regionu a evropské spolupráce a ke komunikaci s veřejností.“<sup>31</sup> Z výročních zpráv zkoumaných škol je tedy patrné, že pro tento obor jsou specifickými předměty právo, právní praktikum a veřejná správa.

---

<sup>30</sup> Obor vzdělání Veřejnosprávní činnost 68-43-M/01. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/6843M01>

<sup>31</sup> Obor vzdělání Veřejnosprávní činnost 68-43-M/01. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/6843M01>

V dokument RVP nalezneme obsahové rozvržení vzdělávání, které se používá pro tvorbu učebních plánů ŠVP. RVP ukládá, že minimální počet vyučovacích hodin v jednotlivých ročnících je 29. Disponibilní hodiny představují prostor pro *profilaci ŠVP, realizaci průřezových témat, posílení hodinové dotace jednotlivých vzdělávacích oblastí a obsahových okruhů, pro podporu zájmové orientace žáků, pro zavádění výuky dalšího jazyka*.<sup>32</sup>

RVP dále nařizuje do ŠVP zařadit odbornou praxi v minimální délce 4 týdnů a dále doporučuje zařadit další sportovní a relaxační aktivity.

---

<sup>32</sup> Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 68-43-M/01 Veřejnosprávní činnost. Vydáno MŠMT 28. 6. 2007, č. j. 12 698/2007-23. Dostupné z: <http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%206843M01%20Verejnospravni%20cinnost.pdf>

**Tabulka 3: Rámcové rozvržení obsahu vzdělávání**

Délka a forma vzdělávání: 4 roky, denní

Vzdělávací oblasti a obsahové okruhy	Minimální počet vyučovacích hodin za celou dobu vzdělávání	
	týdenních	celkový
Jazykové vzdělávání		
- český jazyk	5	160
- cizí jazyk	10	320
Společenskovědní vzdělávání	5	160
Přírodovědné vzdělávání	5	192
Matematické vzdělávání	8	256
Estetické vzdělávání	5	160
Vzdělávání pro zdraví	8	256
Vzdělávání v informačních a komunikačních technologiích	4	128
Ekonomika	7	224
Právo a veřejná správa	18	576
Česká republika a evropské dimenze	2	64
Kultura ve veřejné správě	6	192
Písemná komunikace a administrativa	9	288
Disponibilní hodiny	35	1120
<b>Celkem</b>	<b>128</b>	<b>4096</b>

zdroj: Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 68-43-M/01 Veřejnosprávní činnost

Uplatnění absolventů oboru Veřejnosprávní činnost sumarizuje opět citace z Informačního systému o uplatnění škol na trhu práce:

*„Absolventi se uplatní jako referenti samosprávy na obecních, městských a magistrátních úřadech, jako referenti státní správy na územních, ústředních nebo jiných orgánech státní správy (např. v orgánech, které vykonávají sociální správu a správu na úseku katastru nemovitostí). Uplatní se rovněž jako administrativní pracovníci v oblasti justice, v kancelářích advokátů a notářů, v realitních kancelářích apod. Získané ekonomické a právní vzdělání jim umožní uplatnit se i v občanském sektoru. Absolventi mohou pokračovat ve studiu na vyšších odborných školách nebo na vysokých školách, především právních, ekonomických, sociálních.“<sup>33</sup>*

Veřejnosprávní činnost lze studovat 4 roky ve formě denního studia, nebo 1–2 roky v denní formě jen pro absolventy oborů vzdělání ukončených maturitní zkouškou. U dalších forem studia, tj. večerní, dálkové, distanční, je doba studia delší maximálně o rok oproti dennímu studiu.

Podle Informačního systému o uplatnění absolventů škol na trhu práce celkem je v České republice celkem 60 středních škol nabízejících vzdělávací program Veřejnosprávní činnost. V hlavním městě je 7 takových škol, ve Středočeském kraji 8, v Moravskoslezském kraji 8, v Ústeckém kraji 7, v Plzeňském kraji 4, Jihomoravském kraji 4, Olomouckém kraji 4, v Libereckém kraji 3, Zlínském kraji 3, v Jihočeském kraji 2, Karlovarském kraji 2, Královohradeckém kraji 2 a v Pardubickém kraji 2.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Obor vzdělání Veřejnosprávní činnost 68-43-M/01. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/6843M01>

<sup>34</sup> Obor vzdělání Veřejnosprávní činnost 68-43-M/01. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/6843M01>

#### 4. Situace na vzdělávacím trhu

Diplomové práce v této části analyzuje situaci na trhu středních škol ve vzdělávacím programu Veřejnosprávní činnost s kódovým označením 68-43-M/01, jež spadá do kategorie „M“. K analýze byly využity měřítka jako počet studentů nastoupených do prvních ročníků, názory absolventů na profesní rozhodování a uplatnění v oboru a nezaměstnanost absolventů škol. Autor se opírá o dokumenty a statistiky vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále jen MPSV), dokumentem Národního pedagogického institutu a statistik Českého statistického úřadu.

Podle úmluvy mezi Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvem práce a sociálních věcí je pro potřeby statistického sledování využíván popis absolventa jako uchazeče o zaměstnání evidovaného na Úřadu práce České republiky (dále jen ÚP ČR), u kterého doba od úspěšného ukončení studia nebyla delší jak 2 roky. MPSV dále zmiňuje, že absolventi jsou evidováni podle svého trvalého bydliště na ÚP ČR, tzn., že se mohou objevit v jiném okrese, než v jakém studovali.<sup>35</sup>

Chomová et al. (2020) v úvodu dokumentu zmiňuje situaci v oblasti vzdělávání a na trhu práce, ta prochází neustálým vývojem. V roce 2019 Česká republika zaznamenala opětovný ekonomický růst, který byl doprovázen velkou poptávkou po pracovní síle, k tomu se váží i velmi dobré podmínky pro uplatnění absolventů na trhu práce. Obecná míra nezaměstnanosti v tomto roce – 2019, byla na hranici 2 %.<sup>36</sup> Na základě faktu, že nezaměstnanost atakovala historická minima, zaměstnavatelé byli ochotni přijímat absolventy s menšími pracovními zkušenostmi a praxí. Chomová et al. (2020) dodává,

---

<sup>35</sup> Absolventi škol a mladiství. *Průvodce* [online]. Copyright © [cit. 29.01.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/absolventi-skol-a-mladisti>

<sup>36</sup> Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

že tento trend se může jednoduše otočit a absolventi se opět stanou rizikovou skupinou na trhu práce.

Dokument, který sleduje uplatnitelnost na trhu práce, také pracuje i s několika dalšími sledovanými oblastmi, jednou z nich je počet žáků nově přijatých do 1. ročníku. Studentů, kteří nastoupili do prvního ročníků v kategorii M – střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou, bylo v roce 2019, podle sesbíraných dat, celkem 42552, což je meziroční nárůst o 2,3 %. Největší podíl tvoří žáci studující vzdělávací program Ekonomika a administrativa, 16,4 %. Oproti tomu v programu Veřejnosprávní činnost bylo nově přijatých studentů do prvního ročníku 7,2 %. Obor ve sledovaných obdobích od roku 2014 až do roku 2019 vykazuje stabilní trend nových studentů v prvních ročnících, jež se pohybuje okolo 7,2 %.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Obor vzdělání Veřejnosprávní činnost 68-43-M/01. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost*

**Tabulka 4: Počty a podíly žáků nově přijatých do 1. ročníků podle skupin oborů vzdělávání – kategorie M – střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou**

Skup. ob.	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
68-43-M/01 Veřejnosprávní činnost	2638	6,5	2905	7,2	3171	7,8	2936	7,2	3037	7,3	3084	7,2
63-41-M/01 Ekonomika a administrativa	6556	16,2	6462	16,1	6565	16,1	6567	16	6774	16,3	6969	16,4

Zdroj: vlastní zpracování dle Chomová et al. (2020)

#### 4.1. Názory absolventů středních škol na profesní rozhodování a uplatnění v oboru

Další sledovanou oblastí, kterou Chomová et al. (2020) popisuje, jsou názory absolventů středních škol na profesní rozhodování a uplatnění v oboru. Národní pedagogický ústav ČR v roce 2018 provedl dotazníkové šetření mezi absolventy středních odborných škol. Cílem tohoto šetření bylo zmapování stavu a úspěšnosti absolventů středních škol při přechodu na trh práce, popř. do vysokoškolského vzdělávání a následně zhodnocení volby střední školy, včetně identifikace silných a slabých stránek studijních oborů. Tato část je v publikaci rozdělena na šest podkapitol: *volba oboru na střední škole, rozhodování o úrovni/kategorii vzdělání, hodnocení vzdělání z pohledu absolventů středních škol, míra identifikace s oborem, pracovní uplatnění v oboru a silné a slabé stránky oborů*.

38

Diplomové práce sleduje názory absolventů ze dvou pohledů. V prvním pohledu jde o názory všech absolventů na střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou v kategorii M. Druhým pohled se zaměřuje na názory absolventů oboru Veřejnosprávní činnost. Vzorek respondentů pro vybranou oblast, tedy absolventi střední vzdělání s maturitní zkouškou – kategorie M, tvořil 925 respondentů, z toho bylo 112 respondentů absolventy vzdělávacího programu Veřejnosprávní činnost. Dotazníkové šetření probíhalo v roce 2015.

1. Volba oboru na střední škole pohledem všech absolventů v kategorii M. Studenti si nejčastěji obor volili podle zájmu, dalším důvodem bylo snadnější uplatnění na trhu práce. Důležitým faktorem byl předpoklad dobrého finančního ohodnocení. Absolventi oboru Veřejnosprávní činnost mimo jiné volili obor také kvůli snaze se vyhnout některým předmětům, např. matematika. Na druhou stranu jen malá část dotazovaných si obor volila jako náhradní.

---

<sup>38</sup> Obor vzdělání Veřejnosprávní činnost 68-43-M/01. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost*



2. Absolventi v kategorii M se rozhodovali o úrovni vzdělání na základě zájmu o praktické zaměření. Polovina z dotazovaných se ale při výběru obávala nezvládnutí státní maturitní zkoušky nebo konkrétních předmětů v maturitním oboru. Vliv na výběr měly i horší studijní výsledky, ale také sociální faktory, jako horší finanční situace rodiny. Třetina dotazovaných absolventů oboru Veřejnosprávní činnost zvažovala studium na gymnáziu. Dalším rozhodovacím faktorem bylo prakticky zaměřené studium, které by usnadnilo možnost pokračovat na VŠ.
3. V hodnocení vzdělání z pohledu absolventů kategorie M byly nejlépe hodnoceny kompetence nabyté během vzdělávání, tedy odborné teoretické znalosti, softskills, schopnost řešit problémy, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost pracovat v týmu. Oproti tomu ale absolventi nejhůře hodnotili úroveň cizího jazyka. Absolventi oboru Veřejnosprávní činnost oproti všem v kategorii M velice příznivě hodnotili spokojenost s úrovní cizího jazyka. Naopak hůře hodnotili schopnosti práce na PC. Studenti byli navíc spokojeni s celkovou připraveností ke studiu na VOŠ/VŠ. Kladně hodnotili všeobecné znalosti a rozhled a teoretické odborné znalosti. Naopak nejméně byli spokojeni s teoretickou připraveností v matematice ti studenti, kteří ji potřebovali v dalším studiu.
4. Při hypotetické možnosti znovu vystudovat v oboru M by absolventi po zkušenostech volily ze tří čtvrtin stejný studijní obor, stejně tak i odpovídali absolventi oboru Veřejnosprávní činnost.
5. Ochotu pracovat v oboru mělo přes 70 % absolventů, dalších 11 % mělo zájem pracovat v přidruženém oboru, přes 15 % mělo zájem z oboru odejít. V kontrastu s absolventy oboru Veřejnosprávní činnost, ti měli zájem o práci v oboru z 65 %, což skoro odpovídá průměru, mimo obor chtělo odejít téměř 20 %.
6. Obecně absolventi kategorie M hodnotili připravenost pro studium na VŠ spíše průměrně nebo slaběji. Oproti tomu absolventi oboru Veřejnosprávní činnost hodnotili přípravu školy pro studium na VŠ pozitivně. (tamtéž)

*„V rámci středního odborného vzdělání s maturitní zkouškou bylo možné pozorovat kontinuální nárůst v počtech absolventů do roku 2007, kdy bylo v rámci této kategorie evidováno 46 511 osob. Od roku 2007 dochází v této kategorii vzdělání k postupnému poklesu. V roce 2013 bylo v rámci středního vzdělání s maturitní zkouškou evidováno 38 939 absolventů, v roce 2018 je to již jen 27 536 osob, i když je to proti roku 2017 nárůst o 343 absolventů. Od roku 2007 ovšem klesl počet absolventů oborů kategorie M o 41 %.“<sup>39</sup>*

Míra nezaměstnanosti absolventů středního odborného vzdělávání s maturitní zkouškou v dubnu 2019 byla 3,8 %. Nejnižší hodnoty zaznamenaly obory kožedělná a obuvnický výroba, polygrafie a technická chemie a chemie silikátů. Oproti tomu například obor ekonomika a administrativa vykazoval 5,1 % nezaměstnaných absolventů, což je více, než je průměr kategorie M. Pro analyzovaný obor Veřejnosprávní činnost byla procentuální nezaměstnanost v roce 2019 4,8 %, to je při počtu absolventů 1855 v roce 2018, 89 nezaměstnaných. (Chomová et al., 2020, s. 44.)

Aktualizovaná data přináší MPSV k 30. dubnu 2020, kdy absolventi středního odborného vzdělávání s maturitní zkouškou – kategorie M, byli zaznamenáni v evidenci. Na konci sledovaného období v evidenci bylo celkem 2255 absolventů, z tohoto počtu je 2236 absolventů evidovaných jako dosažitelní.<sup>40</sup> Celkem doposud nepracovalo 879 absolventů.

---

<sup>39</sup> Obor vzdělání Veřejnosprávní činnost 68-43-M/01. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost*

<sup>40</sup> Jedná se o uchazeče o zaměstnání, kteří nemají objektivní překážku pro přijetí zaměstnání a mohou bezprostředně nastoupit do vhodného zaměstnání. Za dosažitelného se nepovažuje uchazeč o zaměstnání po dobu, po kterou je uznán dočasně neschopným práce, je na mateřské dovolené, vykonává krátkodobé zaměstnání podle §25 odst. 6 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, je zařazen do rekvalifikačního kurzu a dále uchazeč o zaměstnání po dobu 6 měsíců ode dne vzetí do vazby.

MPSV v evidenci absolventů na ÚP ČR k 30. 4. 2020 zaznamenali 87 nezaměstnaných ve vzdělávacím programu Veřejnosprávní činnost. Z těch je 98 % evidovaných jako dosažitelných. 31 absolventů doposud nepracovalo.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Absolventi škol a mladiství. *Průvodce* [online]. Copyright © [cit. 29.01.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/absolventi-skol-a-mladistvi>

## **Empirická část**

### **5. Metodologie šetření**

K empirické části diplomové práce byl použit kvalitativní design výzkumu, a to s ohledem na zvolené dílčí metody šetření. Kvalitativní výzkum je proces založený na hledání a porozumění různých sociálních nebo lidských problémů. (Creswell a Plano Clark, In: Vlčková, 2011)

Kvalitativní výzkum je založen na hloubkové analýze informací. Výzkumník formuje souhrnný, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, sděluje názory účastníků výzkumu a realizuje výzkum v přirozených podmínkách. (Creswell, In: Hendl, 2016)

Kvalitativním prvkem byla zvolena metoda kódování, jež vychází z otevřeného dotazování. Podle Švaříčka a Šed'ové (2007), Průchy (2014) a Hendla (2016) se jedná o šetření, které popisuje názory, v tomto případě názory ředitelů na fungování školy. Výhody tohoto šetření Průcha (2014) vnímá v možnosti získat pohled na vnímanou problematiku. Respondenti odpovídají na otázky ve svém přirozeném prostředí a tím mají možnost si zvolit svůj vlastní čas na odpovědi. Disman (2000) dále vidí výhody v rychlosti získání informací od většího počtu dotazovaných v poměrně krátkém čase.

Diplomová práce je založena na dotazníkovém šetření, jehož respondenti jsou ředitelé a ředitelky středních odborných škol vyučujících vzdělávací program Veřejnosprávní činnost. Dotazníkové šetření se opírá o kritéria České školní inspekce – Kvalitní škola a také analyzuje vnímání vnitřního prostředí školy. Dotazník obsahuje 28 otevřených otázek, z toho první otázka slouží k identifikaci respondenta a poslední otázka dává respondentům možnost přidat odpověď, názor. Výsledky šetření budou anonymizovány, avšak ředitelům škol byla nabídnuta možnost poskytnutí zpětné vazby ve formě vyhodnocených dat.

Kvůli obavám z nízké návratnosti dotazníků, které byly primárně způsobeny současnou pandemickou situací Covid-19, byla využita kvalitativní metoda kódování. Strauss a Corbin (1999) definují kódování jako procesy operací, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, kategorizovány a opět složeny novými způsoby. Hendl (2016) doplňuje, že kódování nám umožňuje sesbíraná data popsat. Podle Hendla (2016) se jedná o systematické hledání dat s cílem upozorovat pravidelně opakující se jevy a členit jejich jednotlivé části na kategorie.

## **5.1. Stanovení výzkumného problému**

Jednou z klíčových konkurenčních charakteristik ve vzdělávání je kvalita školy, ta je definována několika faktory, jedním z faktorů jsou výsledky inspekční činnosti. Za další konkurenční charakteristiky lze považovat zázemí a materiální vybavenost školy, propagace školy, stabilní pedagogický sbor, kvalitní vzdělávací program odpovídající požadavkům trhu práce apod. Záměrem této diplomové práce je zanalyzovat vnímání konkurenčních charakteristik vybraných škol pohledem ředitelů a ředitelek škol.

## **5.2. Cíl výzkumného šetření**

Primárními cíli práce je zjistit konkurenční výhody středních odborných škol nabízející vzdělávací program Veřejnosprávní činnost v Praze a ve Středočeském kraji, a čím se od sebe tyto školy liší.

### **Výzkumná otázka:**

Jaké jsou konkurenční výhody středních odborných škol vnímané optikou ředitelů těchto škol?

### 5.3. Techniky sběru dat

Přípravné fázi sběru dat předcházela analýza vzdělávacího trhu, kdy byly vyhledány střední odborné školy, které poskytují vzdělávací program Veřejnosprávní činnost v Praze a ve Středočeském kraji. K této analýze byla využita webová stránka infoabsolvent.cz, jež spadá pod Národní pedagogický institut České republiky. Podmínkou bylo, aby tyto školy vzdělávací program vyučovaly.

Sběru dat předcházela fáze telefonického kontaktování ředitelů a ředitelek. Někdy byly informace sděleny zástupcům ředitelů a ředitelek, popřípadě sekretářkám. Ti byli seznámeni s autorem, tématem diplomové práce a cílem dotazníkového šetření. Jedná se o poměrně časově náročný krok, kdy se autor často dovolal na vrátnici, poté byl přesměrován na sekretářky, které mu často sdělily, že ředitelé jsou buď na HomeOfficu nebo nejsou k dispozici a požádaly ho, aby se ozval další den. Tento postup byl zvolen proto, aby byla vhodně podpořena návratnost dotazníků.

Dotazníkové šetření bylo následně ředitelům jednotlivých škol rozesláno pomocí e-mailové adresy a administrováno pomocí rozhraní Microsoft Forms.

Vzorek respondentů tvoří 15 ředitelů a ředitelek středních odborných škol v Praze a ve Středočeském kraji. Ředitelům škol byly přiděleny písmena ze začátku abecedy, jelikož se jedná o anonymní interpretaci dat.

V následující tabulce je popsáno, jak probíhalo kontaktování ředitelů a ředitelek středních škol.

**Tabulka 5: Kontaktování ředitelů a ředitelek středních škol**

<b>ředitel</b>	<b>průběh kontaktování</b>
Ředitel školy A	Ředitele školy se podařilo kontaktovat na poprvé, vše podstatné mu bylo vysvětleno. Dotazník byl tentýž den zaslán na ředitelovu e-mailovou adresu a ten samý den byl vyplněn a zaslán zpět.
Ředitelka školy B	Konzultace probíhala s paní zástupkyní, která byla velice příjemná a vstřícná. Paní ředitelka nebyla bohužel k dispozici. Dotazník byl distribuován přes e-mailovou adresu paní zástupkyně a během několika dnů zaslán zpět vyplněný.
Ředitelka školy C	Ředitelka školy byla během telefonního rozhovoru velice milá, dotazovala se na obsah diplomové práce. Dotazník zaslala tentýž den zpět vyplněný.
Ředitelka školy D	Ředitelku školy nebylo jednoduché kontaktovat, po několika pokusech během čtyř pracovních dnů byl autor diplomové práce požádán, aby veškeré informace k šetření zaslal paní ředitelce na e-mail. Paní ředitelka během několik minut odpověděla „ <i>Naše škola se zabývá vzděláváním dospělých</i> “, tudíž dotazník odmítla vyplnit.
Ředitelka školy E	Kontaktování paní ředitelky nebylo jednoduché, spojení se nepovedlo ani po 14 dnech. Dva pokusy skončily na vrátnici se snahou o přepojení, ale v ředitelně a v sekretariátu nikdo telefon nebral. Jednou bylo požádáno o kontaktování následující týden. I po dalších neúspěších, byl paní ředitelce zaslán e-mail s odkazem

ředitel	průběh kontaktování
	na dotazníkové šetření a informativní zprávou. Po týdnu, bez jakékoliv reakce po odeslání e-mailu, se podařilo s paní ředitelkou spojit. Ta bohužel odmítla poskytnout odpovědi k šetření s tím, že si jako škola chtějí chránit své know-how.
Ředitel školy F	Pana ředitele se během prvních 14 dnů kontaktování nepodařilo dostihnout, po konzultaci s paní zástupkyní bylo dotazníkové šetření zasláno na e-mailovou adresu ředitele. Pan ředitel byl ještě několikrát kontaktován s dotazem na vyplnění dotazníkové šetření. Dotazník byl nakonec zaslán zpět vyplněn.
Ředitelka školy G	Celkem pět pokusů o kontaktování paní ředitelky bylo neúspěšných. V sekretariátu školy bylo sděleno, že veškeré své dotazy a požadavky má autor práce zaslat paní ředitelce na e-mailovou adresu. Paní ředitelka ani tak na zasláný e-mail nereagovala.
Ředitel školy H	Pana ředitele školy se podařilo kontaktovat napoprvé, souhlasil s poskytnutím dat k dotazníkovému šetření. Dotazník byl řediteli zaslán na školní e-mailovou adresu. Během druhého dne ředitel školy odepsal, že informace poskytnout nemůže, neboť daný vzdělávací program není ještě vyučován.
Ředitelka školy I	Paní ředitelku se nepodařilo během 14 dnů kontaktovat, jednou probíhal rozhovor se sekretářkou školy, která doporučila zavolat další den. Ředitelku školy se nakonec podařilo kontaktovat. Paní ředitelka byla velice příjemná, požádala, aby ji dotazníkové šetření



ředitel	průběh kontaktování
	<p>bylo zasláno na e-mailovou adresu. Paní ředitelka odpověděla na e-mail:</p> <p><i>„Vážený pane bakaláři,</i></p> <p><i>dívala jsem se na Váš dotazník a usoudila jsem, že pokud bych ho měla dobře a smysluplně vyplnit, zabere mi spoustu času, který právě nyní nemám, jsme po Covidu, nemáme ekonomku atd.</i></p> <p><i>Omlouvám se, ale v současné době nemohu Vašemu dotazníku věnovat potřebný čas.“</i></p>
Ředitelka školy J	<p>Paní ředitelku se nepodařilo telefonicky kontaktovat, veškeré informace ji byly zaslány na její e-mailovou adresu, bohužel bez žádné reakce. Po týdnu bylo opět voláno do školy, tentokrát sekretářka školy doporučila e-mail zaslat znovu, ale na kontaktní e-mail školy, opět bez žádné reakce.</p>
Ředitel školy K	<p>S ředitelem školy se podařilo spojit hned napoprvé, byl seznámen s cílem práce a šetřením. Veškeré informace byly na žádost ředitele školy zaslány ještě jednou na e-mailovou adresu s příslibem, že dotazníkové šetření vyplní. Po dvou týdnech, byl e-mail panu řediteli zasláno znovu, bez žádné reakce.</p>
Ředitel školy L	<p>Pana ředitele se podařilo kontaktovat po třech neúspěšných pokusech. Ředitel školy byl velice příjemný, zajímal se o cíle diplomové práce. Řediteli bylo dotazníkové šetření zasláno na e-mailovou adresu a během dvou dnů bylo vráceno zpět vyplněné.</p>

ředitel	průběh kontaktování
Ředitelka školy M	S paní ředitelkou se podařilo spojit až téměř po 14 dnech. Paní ředitelka byla časově vytížená, ale souhlasila se zasláním dotazníkového šetření na její e-mailovou adresu. Tentýž den byl dotazník zaslán zpět vyplněný.
Ředitel školy N	Pana ředitele se nepodařilo kontaktovat, vše bylo komunikováno přes sekretářku školy. Dotazníkové šetření bylo zasláno na e-mailovou adresu pana ředitele a v kopii byla paní sekretářka. Bohužel na dotazník nebylo odpovězeno. Sekretariát školy byl ještě jednou kontaktován o poskytnutí zpětné vazby, ale bez výsledku.
Ředitelka školy O	Ředitelka školy po telefonickém kontaktování souhlasila s vyplněním dotazníkového šetření. Dotazník byl paní ředitelce zaslán na e-mailovou adresu. Po dvou týdnech byl dotazník zaslán zpět vyplněný.

zdroj: vlastní zpracování

Veškeré kontaktní údaje – telefonní čísla a e-mailové adresy byly k dispozici na webových stránkách jednotlivých škol.

## 5.4. Zpracování dat kódováním

Strauss a Corbin (1999) definují kódování jako procesy operací, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, kategorizovány a opět složeny novými způsoby. Hendl (2016) doplňuje, že kódování nám umožňuje sesbíraná data popsat. Jedná se o systematické hledání dat s cílem upozorovat pravidelně opakující se jevy a členit jejich jednotlivé části na kategorie.

U otevřeného kódování je podle Strausse a Corbin (1999) text roztržiděn na jednotlivé části, těmto částem jsou přidělena jména, se kterými se poté dále v textu pracuje. Švaříček a Šed'ová (2007) postupují tak, že nejprve přepsaný rozhovor rozdělí na jednotky. Jednotku může tvořit slovo, nebo sekvence slov. Hranice jednotek jsou voleny podle výzkumu, jednotkou se může stát významový celek různé velikosti. Všem těmto jednotlivým celkům je přiřazen nějaký kód, respektive jméno nebo označení. Kódem může být zvoleno slovo nebo stručná úsloví vyjadřující určitý typ a rozeznává jej od ostatních. Kód musí být vázán na oblast výzkumu. (tamtéž)

Strauss a Corbin (1999) rozeznávají tři hlavní typy kódů, otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování. Strauss a Corbin (1999) zdůrazňují, „... *hranice mezi jednotlivými typy kódování jsou uměle vytvořené. Tyto typy nenásledují nutně za sebou... Při kódování v praxi můžete rychle a nevědomky přecházet od jednoho typu k jinému a zpět, zvláště mezi otevřeným a axiálním kódováním.*“ (Strauss a Corbin, 1999, s. 40)

### 5.4.1. Otevřené kódování

Strauss a Corbin (1999) definují otevřené kódování jako část analýzy zabývající se označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Údaje jsou během otevřeného kódování rozebrány na jednotlivé části a prostudovány, jsou také zjištěny odlišnosti a podobnosti, které jsou poté kategorizovány. Hendl (2016) doplňuje, že se jedná o systematické hledání dat s cílem upozorovat pravidelně opakující se jevy a členit jejich jednotlivé části na kategorie.

Postup kódování podle Strausse a Corbinové (1999) probíhá během prvních pročitání poznámek, kdy se vymýšlí pojmové označení, které v daný moment nemusí autor vědět

o čem skutečně jsou. Záznamy s kódy dostávají určitou podobu jednak časem, srovnáním ale také kladením si otázek.

#### **5.4.2. Axiální kódování**

Při axiálním kódování jsou údaje po otevřeném kódování uspořádány novým způsobem, to je vytvořením spojením mezi jednotlivými kategoriemi. Každá kategorie má své přesné místo ve výsledné vysvětlující teorii a musí zapadat k ostatním kategoriím do jednotlivého celku. Smyslem axiálního kódování je koncipovat a ověřit vztahy mezi kategoriemi podle paradigmatu a pokračovat v zjišťování odlišností a v jejich vlastnostech skrze jednotlivé dimenze těchto vlastností. (Strauss a Corbin, 1999)

*„V průběhu axiálního kódování výzkumník uvažuje příčiny a důsledky, podmínky a interakce, strategie a procesy a tvoří tak „osy“ propojující jednotlivé kategorie. Hledá další kategorie a koncepty, které spolu souvisejí...“* (Hendl, 2016, s. 253)

#### **5.4.3. Selektivní kódování**

Podle Hendla (2016) selektivní kódování představuje fázi přezkoumávání dat a kódů. Hledají se případy, jež ilustrují témata, provádí se porovnání a kontrasty. Jde o integraci pojmů kolem hlavní, centrální kategorie a doplňování kategorií vedlejších, které je nutné dále rozvinout a propracovat.

### **5.5. Charakteristika výzkumných vzorků**

Střední školy jsou v diplomové práci anonymizovány vzhledem k citlivosti poskytnutých dat a sdíleného know-how škol. Pro identifikaci škol byly jednotlivým školám přiřazeno prvních 15 písmen abecedy.

#### **Škola A**

Střední odborná škola A se nachází na okraji východní části Prahy. Jejím zřizovatelem je Hlavní město Praha. Škola A je dle Výroční zprávy z roku 2019/2020 charakteristická pro své moderní prostory, ve kterých poskytuje mimo vzdělávacího programu veřejnosprávní činnost také vzdělávání v oborech Informačních služeb

a Ekonomika a podnikání. Z výroční zprávy je možné vyčíst, že škola je velice dobře materiálně vybavená, disponuje multifunkčním sálem pro 200 osob, jež je vybaven audio a video technikou. Ve škole je k dispozici žákům 280 počítačů, 40 počítačů je v kabinetech a kancelářích školy. Budova je pokryta Wi-Fi sítí, kterou mohou využívat jednak zaměstnanci tak i studenti pod svými přihlašovacími údaji. Všechny učebny mají k dispozici dataprojektory. Studenti využívají tělocvičny, posilovnu, wellness centrum a venkovní víceúčelové sportovní hřiště. Součástí školy je také moderně vybavený Domov mládeže a školní jídelna. Škola je navíc pod dohledem bezpečnostních kamer. Pro zvýšení bezpečnosti je vstup do objektu školy zpřístupněn čipovými kartami. Inspekční zpráva z roku 2014 dále dodává, že škola má nadstandardní materiální podmínky. Škola se skládá ze tří budov, které jsou bezbariérově propojeny. Inspekční zpráva vyzdvihuje rychlý přenos informací, které zabezpečují LCD monitory, které jsou na chodbách a v atriu školy.

Vedení školy se sestává z ředitele školy, jeho statutárního zástupce ředitele, zástupce ředitele pro zahraniční aktivity, zástupce ředitele pro pedagogické řízení, zástupce ředitele pro provoz a zástupce ředitele pro ekonomiku. (Výroční zpráva 2019/2020)

Podle Výroční zprávy školy A z roku 2019/2020 na škole učilo 79 interních pedagogických pracovníků a žádný externí. Z těchto 79 pedagogů jeden nesplňoval pedagogickou kvalifikaci.

Na škole A v minulém roce studovalo celkem 864 žáků ve všech nabízených vzdělávacích programech.

Do přijímacího řízení do 1. ročníku školního roku 2020/2021 v oboru Veřejnosprávní činnost se celkem přihlásilo 368 uchazečů, z toho bylo 245 přijatých v prvním kole. (Výroční zpráva 2019/2020)

## Škola B

Střední odborná škola **B**, se nachází v západní části Prahy. Zřizovatelem je Městská část Praha 4, jedná se o příspěvkovou organizaci, které mimo jiné sdružuje mateřskou a základní školu. Škola podle Výroční zprávy pro školní rok 2019/2020 prošla rozsáhlou celkovou rekonstrukcí. Díky této rekonstrukci probíhá výuka ve vynikajících podmínkách. Škola soustavně provádí drobné úpravy a inovuje vybavení učeben a odborných pracoven. Střední odborná škola využívá tři odborné učebny informatiky s vysokorychlostním připojením k internetu, laboratoře informačních a komunikačních technologií, multifunkční mediální pracovnu, čtyři jazykové učebny vybavené zařízeními pro poslech. Dále jsou k dispozici dvě tělocvičny, venkovní areál se zrekonstruovaným víceúčelovým a fotbalovým hřištěm a běžeckou dráhou. Studenti školy **B** mohou využívat celkem 84 počítačů. K výuce jsou dále k dispozici sada 20 iPadů. Výše zmíněná multifunkční mediální pracovna je vybavena PC, dataprojektorem a audiovizuální technikou. Všechny třídy jsou dále vybaveny PC a dataprojektory. K dispozici je i sedm interaktivních tabulí s náležitým příslušenstvím.

Vedení školy se skládá z ředitele, statutárního zástupce a zástupce ředitele. Na škole působí celkem 18 pedagogických pracovníků z nichž jsou dva nekvalifikovaní. (Výroční zpráva 2019/2020)

Přijímacího řízení do 1. ročníků školního roku 2020/2021 v oboru Veřejnosprávní činnost se přihlásilo celkem 45 uchazečů. Celkový počet přijatých studentů do prvního ročníků byl 29, 16 uchazečů nebylo přijato. Na škole **B** ve školním roce 2019/2020 studovalo celkem 237 studentů. (Výroční zpráva 2019/2020)

## Škola C

Třetí v pořadí je střední odborná škola **C**, jež je vedena jako soukromá vzdělávací instituce, která poskytuje vzdělávání za úplatu. Tato škola se nachází v jižní části Prahy. Podle výroční zprávy za rok 2019/2020 škola prošla kompletní vnitřní rekonstrukcí, výměnou elektroinstalace, novou výmalbou a úpravou interiéru školy. Škola nadále investuje do vybavení budovy, které by měly poskytovat větší komfort žákům. Výuka na škole probíhá v 17 učebnách, z toho čtyři z nich jsou vybaveny počítači. V těchto učebnách

probíhá výuka IT a elektronické korespondence, jedna učebna je využívána jako jazyková laboratoř. Škola má k dispozici posluchárnu pro 90 osob. Ve školním roce 2019/2020 škola zřídila mediální studio vybavené televizorem, kamerou a nahrávacím zařízením.

Jelikož se jedná o soukromou střední školu, skládá se vedení školy z jednatele školy, ředitele školy, statutárního zástupce a zástupce ředitele. Na škole celkem vyučuje 40 pedagogických pracovníků, z nichž je 26 externích. (Výroční zpráva 2019/2020)

Změnou oproti školám A a B je nabídka vzdělávání při zaměstnání, v minulém školním roce takto na škole studovalo celkem 19 studentů. Celkový počet studentů denního vzdělávání byl ve stejném roce 254 studentů. (Výroční zpráva 2019/2020)

Přijímacího řízení do 1. ročníků školního roku 2020/2021 v oboru Veřejnosprávní činnost se přihlásilo celkem 180 uchazečů. Celkový počet přijatých bylo 147, 90 uchazečů bylo přijato v prvním kole, 31 ve druhém a 26 v dalších kolech. (Výroční zpráva 2019/2020)

## **Škola D**

Střední škola se nachází v severní části Prahy, jedná se o soukromou školu, která mimo jiné poskytuje kombinované vzdělávání.

Podle Výroční zprávy 2019/2020 škola neustále obnovuje a doplňuje materiální vybavení školy a informační technologie, včetně nedávno zakoupených notebooků, které jsou k dispozici pro výuku. Škola nedisponuje žádnými interními učiteli, naopak využívá služeb 15 externích učitelů.

Podle Inspekční zprávy se v minulém školním roce v oboru Veřejnosprávní činnost vzdělávalo 84 studentů v kombinované formě vzdělávání.

## **Škola E**

Tato střední odborná škola se nachází nedaleko od historického centra Prahy. Jedná se o příspěvkovou organizaci hlavního města. Škola je podle Výroční zprávy 2019/2020 neustále modernizována. Zejména k výuce informačních technologií a písemné a elektronické komunikace má škola k dispozici čtyři odborné učebny s celkem 68 počítači.

Kmenové učebny jsou vybaveny počítači s připojením na internet a dataprojektory. Studenti k výuce tělesné výchovy mohou využívat dvě zrekonstruované tělocvičny, školní hřiště, moderní venkovní posilovnu a dvorky se stolním tenisem. Škola využívá dvě moderní jazykové laboratoře s náležitým hardwarem a softwarovými programy. Škola nemá k dispozici vlastní jídelnu, stravování tak zajišťuje Základní škola Drtinova a Školní jídelna Štefánikova, mimo jiné je studentům k dispozici školní bufet a nápojové automaty.

Školu řídí ředitelka školy a má k dispozici dvě zástupkyně. Na škole učí 41 pedagogických pracovníků, všichni z nich jsou plně kvalifikovaní. (Výroční zpráva 2019/2020)

Přijímacího řízení do prvního ročníků školního roku 2020/2021 se zúčastnilo 259 studentů, z nichž bylo přijato 148. Cílová kapacita pro první ročníky se podle Výroční zprávy 2019/2020 naplnila hned po prvním kole.

## **Škola F**

Střední škola se nachází v severovýchodní části Prahy, jedná se o příspěvkovou organizaci hlavního města.

Tato střední škola nabízí celkem 19 studijních oborů ve třech oblastech: ekonomické obory, obory služeb a elektro, chemické a automobilové obory. S kapacitou školy pro 1656 žáků, je výuka realizovaná celkem na deseti místech, z nichž čtyři slouží pro teoretickou výuku. Tyto vzdělávací objekty jsou vybaveny moderními technologiemi, odbornými učebnami, jazykovými laboratořemi, internetem a tělocvičnami. (Výroční zpráva 2019/2020)

Ředitel školy má k dispozici tři zástupce pro praktické vyučování a dva zástupce pro teoretické a dále zástupkyni pro provozně-ekonomickou oblast. Na škole působilo podle Výroční zprávy v roce 2019/2020 celkem 124 pedagogických pracovníků, z nichž byli čtyři externí. Celková kvalifikovanost pedagogického personálu tvořila 87,1 %, tzn. 108 pedagogů splňují požadovanou kvalifikovanost, 16 pedagogů bylo nekvalifikovaných. (Výroční zpráva 2019/2020)



Do přijímacího řízení do prvního ročníku v oboru Veřejnosprávní činnost se v roce 2019/2020 přihlásilo celkem 46 uchazečů. 42 studentů bylo přijato ve třech přijímacích kolech. (Výroční zpráva 2019/2020)

### **Škola G**

Střední škola se nachází v samotném centru hlavního města, jedná se o školu církevní jejíž zřizovatelem je Arcibiskupství pražské. Tato škola ve školním roce 2018/2019 rozšířila spolupráci s Církevní mateřskou školou. Od této spolupráce si škola slibuje hlavně odbornou přípravu svých studentů. Škola podle Výroční zprávy 2019/2020 prošla modernizací za účelem zkvalitnění výuky, nově byly vybaveny učebny předmětu Výchově a volnočasové aktivity, Dramatická výchova, Základy pedagogiky a Psychologie.

Na škole vyučuje 24 interních, plně kvalifikovaných pedagogických pracovníků, ve škole dále učí tři externí učitelé. (Výroční zpráva 2019/2020)

Podle Inspekční zprávy z roku 2020 se ve škole v současné době vzdělává 216 žáků, do prvního ročníku v oboru Veřejnosprávní činnost nastoupilo 39 žáků.

### **Škola H**

Tato střední odborná škola již spadá do Středočeského kraje, konkrétně na jih od Prahy. Jedná se o příspěvkovou organizaci, kterou zřizuje kraj. Škola mimo jiné nabízí i odborné vzdělávání s výučním listem. Škola sídlí ve svém vlastním areálu, podle Výroční zprávy 2019/2020, tento areál zahrnuje budovu školy, Domov mládeže, školní jídelnu a budovu ředitelství s dílnami. Areál školy prochází stálou revitalizací a s nimi spojenými nákladnými investicemi, například oprava střechy budovy školy, nová tělocvična. Škola dále vybavila nově učebny IT a jazykové laboratoře moderními technologiemi a interaktivními tabulemi.

Škola od 1. 9. 2019 rozšířila vzdělávací nabídku o obory Ekologie a Veřejnosprávní činnost. Oba obory přes nízký zájem ze strany budoucích studentů nebyly otevřeny. Do prvního ročníku oboru Veřejnosprávní činnost se přihlásilo 17 uchazečů. (Výroční zpráva 2019/2020)

## **Škola I**

Střední odborná škola se nachází ve Středočeském kraji, jižně od hlavního města. Tato škola je zřízená krajem. Škola v roce 2015 prošla fúzí, resp. spojením Střední odborné školy a Střední zdravotnické školy, studijní nabídka obou škol zůstala zachována. (Výroční zpráva 2019/2020)

Škola je vybavena několika odbornými učebnami, jednak pro výuku informačních technologií, ale také učebnami zaměřených na praktickou výuku zdravotníků, tomu odpovídá i hardwarové a softwarové vybavení. Výuka tělesné výchovy probíhá v sportovních zařízeních zřízených městem. Studentům, ale i zaměstnancům a široké veřejnosti je k dispozici knihovna. (Výroční zpráva 2019/2020)

Do přijímacího řízení pro školní rok 2019/2020 v oboru Veřejnosprávní činnost bylo přihlášeno 37 uchazečů, z nichž 23 nastoupilo ke studiu. (Výroční zpráva 2019/2020)

## **Škola J**

Další školou je soukromá škola, která se nachází jihozápadně od Prahy ve Středočeském kraji. Tato škola působí na trhu středních škol již od roku 1994 a od 1996 byla zařazena do sítě Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Škola nemá vlastní budovu, vzdělávání poskytuje v pronajatých prostorech od soukromých vlastníků. V těchto prostorech také působí soukromá základní umělecká škola. (Výroční zpráva 2019/2020)

Ve škole je k dispozici Wi-Fi síť, na kterou se mohou studenti přihlašovat. Učebny jsou vybaveny počítači, dataprojektory a jsou připojeny na internet. Každý pedagogický pracovník má k dispozici notebook. Studenti mají také přístup ke kopírovacímu stroji, mohou si zapůjčit digitální fotoaparáty či digitální kamery. (Výroční zpráva 2019/2020)

Škola v školním roce 2019/2020 otevřela pouze jeden studijní obor – Veřejnosprávní činnost, obor Obchodní akademie v tomto školním roce nebyl otevřen a podle webových stránek školy ani nejsou přijímáni studenti do tohoto oboru. (Výroční zpráva 2019/2020)

Na škole k 30. září 2019 působilo 15 pedagogických pracovníků, z nichž bylo sedm externích. (Výroční zpráva 2019/2020)

Do přijímacího řízení pro školní rok 2020/2021 se přihlásilo 47 uchazečů, 29 jich bylo přijato po 1. kole, nakonec 23 uchazečů odevzdalo zápisový lístek. (Výroční zpráva 2019/2020)

## **Škola K**

Jedenáctá v pořadí střední odborná škola se nachází západně od Prahy. Jedná se o příspěvkovou organizaci Středočeského kraje. Škole byla svěřena budova a další majetek od Středočeského kraje, jakožto vlastníka, do vlastního užívání. Areál školy je oplocen a střežen moderním kamerovým systémem. Prostory školy a učebny jsou pro výuky podle Výroční zprávy 2019/2020 estetické, funkční a tvoří kultivované prostředí. Škola ve školním roce 2019/2020 pokračovala v modernizaci, a to zejména modernizací kmenových učeben a kabinetů pedagogických pracovníků. Škole se také podařilo získat nové ICT technologie, zejména počítače, notebooky, monitory, dataprojektory a audiotechniku. Studentům je dále k dispozici školní posilovna, venkovní hřiště, školní bufet a jídelna.

Škola nabízí celkem deset studijních oborů, tři obory jsou s výučním listem, další tři jsou takzvané nadstavbové obory s maturitní zkouškou a poslední čtyři obory jsou klasické čtyřleté s maturitní zkouškou. (Výroční zpráva 2019/2020)

Na škole k 30. září 2019 působilo 53 pedagogických pracovníků, z nichž 46 má odbornou kvalifikaci. (Výroční zpráva 2019/2020)

Do přijímacího řízení pro školní rok 2020/2021 se přihlásilo 36 uchazečů, 32 jich bylo přijato po 1. kole. (Výroční zpráva 2019/2020)

## Škola L

Střední škola se nachází východně od hlavního města. Škola je příspěvkovou organizací Středočeského kraje. Podle Výroční zprávy 2019/2020 se jedná o dynamickou, rozvíjející se školu se širokým záběrem, jednak proto, že škola nabízí devět učňovských oborů a čtyři maturitní obory.

Podle Výroční zprávy 2019/2020 je možné hodnotit materiální podmínky školy „...jako dobré až velmi dobré. Vybavení školy je postupně obnovováno a nebojíme se i větší investice. Již není problém školy v nedostatku odborných učeben.“ (Výroční zpráva 2019/2020)

Na škole k 30. září 2019 působilo 67 pedagogických pracovníků, z nichž 56 má odbornou kvalifikaci. (Výroční zpráva 2019/2020)

Do přijímacího řízení pro školní rok 2020/2021 se přihlásilo 38 uchazečů, 17 jich bylo přijato po 1. kole, další dva v následujících kolech. (Výroční zpráva 2019/2020)

## Škola M

Střední odborná škola zřízená Středočeským krajem sídlí severně od hlavního města. Na škole je možné studovat čtyři obory ukončené maturitní zkouškou v denní formě studia, jeden tříletý obor taktéž zakončen maturitní zkouškou pro dálkovou formu studia a osm tříletých učňovských oborů v denní formě studia. Škola má ve své správě budovu předanou od Středočeského kraje. Kmenové třídy ve škole jsou vybaveny televizory, videorekordéry, CD a DVD přehrávači, multimediálním zařízením a dataprojektory. Ve škole se dále nachází čtyři odborné učebny pro výuku informačních technologií a výuku cizích jazyků. (Výroční zpráva 2019/2020)

Studenti z jiných krajů mohou využít služeb Domova mládeže, který nabízí ubytování až pro 60 studentů, tyto prostory odpovídají standardnímu vybavení, tzn. sociální zařízení, kuchyňka, společenské prostory a studovna. Studenti mimo jiné také mohou využívat prostory posilovny a relaxačního sálu. V areálu školy se také nachází školní

jídelsna, která také poskytuje celodenní stravování pro ubytované žáky. (Výroční zpráva 2019/2020)

Na škole k 30. září 2019 působilo 45 pedagogických pracovníků, z nichž 41 má odbornou kvalifikaci. (Výroční zpráva 2019/2020)

Do přijímacího řízení pro školní rok 2020/2021 se přihlásilo 20 uchazečů, všichni byli přijati po 1. kole. (Výroční zpráva 2019/2020)

## **Škola N**

Střední odborná škola nacházející severně od Prahy je příspěvkovou organizací zřízenou Středočeským krajem. Škola mimo jiné nabízí i učňovské vzdělání v šesti oborech a tři nadstavbové obory v dálkové formě. (Výroční zpráva 2019/2020)

Objekt školy je tvořen dvěma areály. První tvoří hlavní budova školy, druhou částí je pak budova Domova mládeže, zde se i nachází školní jídelna. Škola ve své Výroční zprávě 2019/2020 zmiňuje, že některé části školy nejsou v dobrém stavu, i proto by škola ráda v dalších letech investovala do modernizace a rekonstrukcí všech součástí školy.

Na škole k 30. září 2019 působilo 66 pedagogických pracovníků, z nichž pouze tři externí. 43 pedagogů splňovalo odbornou kvalifikaci. (Výroční zpráva 2019/2020)

Do přijímacího řízení pro školní rok 2020/2021 se přihlásilo 54 uchazečů, 23 jich bylo přijato po 1. kole a devět uchazečů bylo přijato v dalších kolech. Do 1. ročníku tak nastoupilo 31 studentů v oboru Veřejnosprávní činnost. (Výroční zpráva 2019/2020)

## **Škola O**

Poslední v pořadí je střední odborná škola nacházející se východně od Prahy. Škola je příspěvkovou organizací Středočeského kraje, nabízí jednak obor Veřejnosprávní činnost ale také obory zaměřené na oblast zemědělství, tj. obor Agropodnikání, Přírodovědné lyceum a Veterinářství. (Výroční zpráva 2019/2020)

Výuka probíhá v učebnách, jež jsou vybaveny plátny, připojením k internetu a dataprojektory. Některé učebny mají nainstalované interaktivní tabule, video a CD přehrávače s televizí. V areálu školy se nachází tělocvična, školní jídelna, školní ekologická zahrada s různými druhy zvířat. Ve škole je také multimediální aula se 120 místy, která slouží pro výuku, školní a mimoškolní akce. Součástí školy je Domov mládeže s kapacitou 114 lůžek rozdělených do třílůžkových pokojů s klubovny, kuchyňkou a studovnou. (Výroční zpráva 2019/2020)

Na škole k 30. září 2019 působilo 35 pedagogických pracovníků, 28 interních a sedm externích. Všichni pedagogičtí pracovníci splňovali odbornou kvalifikaci. (Výroční zpráva 2019/2020)

Do přijímacího řízení pro školní rok 2020/2021 se přihlásilo 28 uchazečů, všichni byli přijati po 1. kole. (Výroční zpráva 2019/2020)

## 6. Výsledky výzkumu

Během šetření, kdy byla hledána odpověď na výzkumnou otázku:

*„Jaké jsou konkurenční výhody středních odborných škol vnímané optikou ředitelů těchto škol?“*

se u jednotlivých dotazovaných vyskytlo mnoho pojmů, které byly shromážděny do kategorií. Takovým to způsobem vznikly jednotlivé kódy.

Na základě odpovědí ředitele školy „A“ bylo identifikováno celkem 17 kódů:

1. klima školy
2. náročnost
3. orientace na výsledky
4. odbornost
5. atmosféra
6. pedagogický tým
7. vzdělávání pedagogů
8. vedení školy
9. motivování studenti
10. materiálně – technické vybavení školy
11. propagace
12. práce s veřejností
13. kvalitní výuka

14. komunikace
15. péče o klima
16. účast v soutěžích
17. individuální pomoc a podpora

Z odpovědí ředitelky školy „B“ vzniklo 14 kódů:

1. odbornost
2. všeobecnost
3. promyšlená praxe
4. vzdělávací program
5. vybavenost školy
6. stálý pedagogický sbor
7. náročnost studia
8. výchovný program
9. vzdělávání pedagogů
10. vnitřní klima školy
11. sepletí učiva – teorie s praxí
12. spolupráce s VŠ, VOŠ
13. účast na soutěžích
14. individuální přístup



Stejný počet kódů jako u ředitelky školy B byl identifikován i u odpovědí ředitelky školy C:

1. nabídka vzdělávacích programů
2. praxe
3. komunikace
4. kvalita sboru
5. podpora rozvoje školy
6. vzdělávací aktivity
7. prospěchové stipendium
8. prestižní akce školy
9. mentoring
10. přednášky odborníků z praxe
11. osobnostně – rozvojové programy pro studenty
12. spolupráce s partnery
13. Erasmus +
14. exkurze

Z odpovědí ředitele školy F vzniklo pouze pět kódů:

1. mimoškolní aktivity
2. Erasmus
3. široká nabídka vzdělávání
4. klima

5. vzdělávání pedagogů

Na základě odpovědí ředitele školy L bylo určeno šest kódů.

1. klidné prostředí
2. individuální přístup pedagogů
3. řízení
4. spolupráce s partnery
5. Erasmus +
6. exkurze

Odpovědi ředitelky školy M vytyčily celkem deset kódů:

1. dlouholetost
2. praxe ve veřejné správě
3. odborníci z praxe
4. exkurze
5. stabilní pozice v systému krajských škol
6. stav budov a zařízení škol
7. nadstandardní vybavení učeben
8. stabilizovaný pedagogický sbor
9. stipendijní program

10. odměny za výsledky v soutěžích a MZ<sup>42</sup>

Celkem sedm kódů bylo vytvořeno z odpovědí paní ředitelky školy O:

1. klima
2. odbornost a praxe
3. spolupráce
4. materiální vybavení
5. komunikace
6. individuální přístup
7. rozvoj pedagogů

Vzhledem k tomu, že vzorek respondentů na otázky odpovídal obdobně, docházelo tak k podobnosti kódů. Shodné kódy byly rozčleněny do devíti kategorií a bylo možné uskutečnit otevřené kódování. Jednotlivými kategoriemi jsou:

Kategorie č. 1: **pedagogický sbor**

Kategorie č. 2: **materiálně – technické vybavení**

Kategorie č. 3: **komunikace**

Kategorie č. 4: **spolupráce**

Kategorie č. 5: **náročnost – odbornost**

Kategorie č. 6: **klima**

---

<sup>42</sup> MZ – maturitní zkouška/y

Kategorie č. 7: **mimoškolní aktivity**

Kategorie č. 8: **motivace**

Kategorie č. 9: **individuální přístup**

## 6.1. Výsledky otevřeného kódování

Na základě provedeného otevřeného kódování bylo vytvořeno devět kategorií. Podrobnější rozpracování jednotlivých kategorií následuje níže:

Kategorie č. 1: **pedagogický sbor**

Ředitel školy A uvádí, že škola je mimo jiné charakteristická: „...*kvalitou učitelů*“. Vedení školy klade vysoký důraz na neustálé zvyšování kvality pedagogického sboru, a k tomu využívají několik nástrojů. Ředitel školy uvedl, že mezi tyto nástroje patří: „*mentoring, koučink, školení v rámci DVPP<sup>43</sup>, supervize a Bálintovské skupiny<sup>44</sup>*“. Velká pozornost se také upírá na osobnostní růst pedagogů, který škola podporuje formou vzdělávání nebo motivačních programů. Pedagogičtí pracovníci mají také možnost rozvíjet své kompetence skrze sdílenou praxi v ČR anebo v zahraničí, zejména v rámci mobility z programů Erasmus. Ředitel školy také uplatňuje kontrolu splněných cílů jednotlivých učitelů formou subsidiarity, tzn. od nejnížší úrovně: učitelé – předsedové předmětových komisí, předsedové předmětových komisí – zástupci ředitele, zástupci ředitele – ředitel. Ředitel školy považuje za jednu ze silných stránek školy pedagogický tým: „*Máme skvělý tým pedagogický pracovníků...*“

Ředitelka školy B považuje za silné stránky školy stálý pedagogický sbor, ale i zároveň doplňuje: „...*v současnosti vidím příležitost k rozvoji ve formě většího*

---

<sup>43</sup> Další vzdělávání pedagogických pracovníků

<sup>44</sup> Bálintovské skupiny je metoda řešení problémů, která se hojně užívá v psychoterapii. Je možné ji využít ve zjednodušené formě při řešení problémů v pracovní skupině (Metodický portál RVP)

*začlenění digitálních technologií a poznatků z online výuky do prezenční.*“ Stejně jako ředitel školy A, tak i ředitelka školy B využívá nástroje ke zvyšování kvality pedagogického sboru: *„Využíváme plány osobního a profesního rozvoje a růstu, podporu DVPP, školení na míru pro sborovnu, společné akce zaměstnanců školy.“* Pedagogičtí pracovníci mohou rozvíjet své kompetence skrze sdílenou praxi, zapojují se tak do projektů organizovaných zřizovatelem, ředitelka dále zmiňuje: *„... jsme také zapojeni v Centru kolegiální podpory.“* Paní ředitelka také klade důraz na osobnostní růst pedagogických pracovníků, škola financuje DVPP dle zájmu pedagogů. Pedagogové také mohou čerpat dny studijního volna pro rozvoj a růst. Ve škole se také zaměřují na kontrolu splněných cílů pedagogů. Paní ředitelka uvedla, že kontrola: *„... probíhá v rámci hospitační a kontrolní činnosti, jež jsou součástí ročního plánu, dále vzájemná hospitace učitelů a hospitace vedení školy, vedoucích metodických sdružení. Dále využíváme dotazníkové šetření, SWOT analýzy, anebo externích nástrojů evaluace.“*

Pro ředitelku školy C je nejvíce charakterizující: *„kvalitní pedagogický sbor, který má minimální fluktuaci.“* Paní ředitelka vidí pedagogický sbor jako jednu ze silných stránek školy. K tomu i do značné míry pomáhá, že pedagogové: *„... participují na utváření charakteru školy.“* Důraz se také klade na: *„... pravidelné vzdělávání pedagogů.“* Dále: *„... přijímáme kvalifikované pedagogy, kteří s ostatními sdílí poznatky a zkušenosti.“* Na druhou stranu paní ředitelka doplnila: *„Pedagogičtí pracovníci mají možnost rozvíjet své kompetence skrze sdílenou praxi, ale příliš o to nestojí, není na to čas...“* ale zároveň také dodala: *„... klademe důraz na osobnostní růst pedagogických pracovníků, máme širokou nabídku spektra vzdělávacích aktivit.“*

Ve škole F je podle pana ředitele kladen důraz na osobnostní růst pedagogů, ředitel dále doplňuje: *„... máme vlastní systém podpory a hodnocení DVPP.“* Ředitel také uvedl: *„... v rámci Šablon na školách našeho typu a podobného zaměření.“* Pedagogové mají možnost rozvíjet své kompetence skrze sdílenou praxi v ČR ale i v zahraničí.

Ředitel školy L vnímá specifčnost školy v individuálním přístupu pedagogů ke všem studentům, dále doplňuje: „*Pro naši školu jsou charakteristické zejména lidské zdroje.*“ Na otázku *Jaké nástroje využíváte pro zvyšování kvality pedagogického sboru?* pan ředitel odpověděl: „...*sdílená praxe v ČR na jiných školách, stáže u významných zaměstnavatelů*“.

45

Ředitelka školy M uvedla, že stabilizovaný pedagogický sbor je jednou ze silných stránek školy. Na pedagogické pracovníky je kladen důraz, zejména na zvyšování jejich kvality skrze: „... *vzdělávání, společné mimoškolní aktivity, podpory osobního rozvoje z FKSP, odpovídající ohodnocení kvalitní práce.*“ Pedagogové dále mohou využívat pro rozvoj svých kompetencí sdílenou praxi v ČR a zahraničí především v oblasti odborného vzdělávání a v rámci projektů EU. Vedení školy také klade důraz na osobnostní rozvoj pedagogů, uplatňují se možnosti DVPP dle vlastního výběru pedagoga, společné vzdělávací aktivity, vzdělávání v rámci projektů Šablon, podpora mimoškolních aktivit a umožnění dalšího studia při zaměstnání.

I pro ředitelku školy O je velice důležité, aby se pedagogové neustále vzdělávali. Ve škole je pro zvyšování kvality pedagogů kladen důraz zejména na vzdělávání, to si pedagogové mohou sami vybrat. Ředitelka dále uvedla, že ve škole probíhá i vzájemná hospitace mezi pedagogy. Vedení školy aktivně pomáhá začínajícím učitelům, dohlíží na jejich začátky a často s nimi komunikuje. Pedagogové mají dále možnost se vzdělávat v rámci sdílené praxe, ovšem tato možnost není dostatečně využívána.

---

<sup>45</sup> pozn. ve výroční zprávě není uvedeno

## Kategorie č. 2: **materiálně – technické vybavení**

Ředitel školy A vnímá, že pro školu je jednou ze silných stránek kvalitní materiální a technické vybavení. V prezenční výuce jsou využívány moderní technologie, počítače, projektory, tablety.

Ředitelka školy B říká: „*Jednou ze silných stránek školy je realizace výuky v dobře (nadstandardně) vybavené škole*“, k výuce jsou využívány interaktivní tabule, práce s hlasovacím zařízením, vizualizéry, školní knihovna a internet sloužící k aktivnímu vyhledávání informací.

Ředitelka školy C nepovažuje materiálně – technické vybavení za silné stránky školy ale doplňuje, že k výuce mají k dispozici dataprojektory a PC sety nejen pro učitele, ale i pro studenty. Dále paní ředitelka uvedla: „... *využíváme některé výukové programy, Google Classroom učebny*“, dále již ale nespecifikovala jaké programy.

Ředitel školy F ve svých odpovědích nijak nespecifikoval zázemí školy.

Podle ředitele školy L je škola svým materiální zázemí charakteristická: „...*technická úroveň vybavení učeben charakterizuje kvalitu naší školy*“. Škola využívá moderní vzdělávací technologie, zejména práce s interaktivní tabulí, práce s počítači a výukovými programy na výuku cizích jazyků, písemné komunikace. Ředitel ale zároveň dodává: „... *ICT kompetence pedagogických pracovníků jsou v současné době příležitosti k rozvoji školy*.“

Ředitelka školy M: „*Za silné stránky naší školy považují dobrý stav budov a zařízení školy, nadstandardní vybavení učeben, odborných učeben a dílen*“, dále také doplňuje: „*V rámci vyučovacích hodin využíváme veškeré běžně používané technologie*.“

Podle ředitelky školy O je materiální vybavení jednou ze silných stránek školy, ředitelka uvedla: „*Všem našim studentům nabízíme nadstandardní podmínky ke studiu. Studenti mohou využívat prostornou, zrekonstruovanou budovu, nadstandardně vybavené odborné učebny, vlastní tělocvičnu i venkovní hřiště. Studenti mohou využívat služby školní jídelny a také ubytování v domově mládeže v areálu školy*.“

### Kategorie č. 3: **komunikace**

Ředitel školy A vyzdvihuje komunikaci jako jednu ze silných stránek školy: „*Mezi silné stránky naší školy patří mimo jiné i komunikace všemi směry.*“ Ředitel také vnímá, že komunikace je důležitá pro dobré klima školy a uvádí: „... *základem je komunikace mezi všemi aktéry ve vzdělávání.*“ Ředitel také odpověděl na otázku *Jak škola komunikuje s rodiči v případě selhávajících žáků*, komunikace probíhá prostřednictvím třídních učitelů a skrze aplikaci Bakaláři. Ve škole je také zřízený tak zvaný preventivní tým, který se skládá ze školního psychologa, metodika prevence a výchovných poradců. Výchovní poradci se také podílejí na komunikaci s rodiči.

Ředitelka školy B pouze zmínila: „*Škola v případě selhávajících studentů komunikuje s rodiči pravidelně, jednak se jedná o komunikaci, která je v kompetenci třídních učitelů, dále se realizují osobní schůzky za přítomnosti dalších odborníků, tj výchovný poradce, školní psycholog.*“

Ředitelka školy C považuje komunikaci stejně, jako ředitel školy A, za jednu ze silných stránek: „... *fungující vnitřní komunikace, dále jasná a fungující komunikace ve vztahu k rodičovské veřejnosti.*“ Ve škole také funguje komunikace v případě selhávajících studentů: „... *pravidelná komunikace třídního učitele, konzultace s pedagogem problematického předmětu, výchovná komise, či spolupráce s externími odborníkem.*“

Ředitel školy L se vyjádřil pouze k otázce vztahující se ke komunikaci se selhávajícími žáky: „*Škola komunikuje formou telefonického rozhovoru, osobní schůzky či přes školský systém Bakaláři (Komens).*“

Podobnou odpověď poskytla i ředitelka školy M, jen s tím, že mimo individuální konzultace nabízejí také odborné poradenství. Ve škole je pro tyto, ale i jiné účely, zřízený preventivní tým skládající se z metodika prevence a výchovného poradce. Služby školního psychologa zajišťuje město.



Podle ředitelky školy O je: „... *vzájemná komunikace na dobré úrovni...*“ jednou ze silných stránek školy. Komunikace probíhá nejen uvnitř školy, ale také se zákonnými zástupci studentů, kteří mají mimořádný talent a škola ho chce rozvíjet. Škola také komunikuje s rodiči studentů, jejichž studijní výsledky se zhoršují.

#### Kategorie č. 4: **spolupráce**

Ředitel školy A se ve svých odpovědích zmínil o formě spolupráce jen minimálně, uvedl: „*Škola spolupracuje v rámci odborných praxí s nejrůznějšími institucemi veřejné a státní správy, v rámci exkurzí s řadou odborníků, dále spolupracujeme s vysokými školy – Pedagogickou fakultou Univerzity Karlovy, Českou zemědělskou univerzitou, neziskovými organizacemi jako například EDUcentrum, dále se soudy, apod. Více najdete na našem webu.*“ Forma spolupráce také vychází z otázky *Mají pedagogičtí pracovníci možnost rozvíjet své kompetence skrze sdílenou praxi v ČR nebo zahraničí*, kde ředitel odpověděl, že pedagogičtí pracovníci mohou své kompetence rozvíjet skrze sdílenou praxi v rámci programů Erasmus.

Ředitelka školy B uvedla, že koncepce školy je specifická v promyšleném systému odborné praxe, jež vychází ze spolupráce s orgány státní správy, samosprávy a soukromých organizací. Paní ředitelka odkázala pro bližší informace o spolupracujících institucích na webové stránky a výroční zprávu. V rámci strategie ke zvyšování studijních výsledků studentů paní ředitelka využívá spolupráci s vyššími odbornými školami a vysokými školami ve formě workshopu, jednak ke zlepšování studijních výsledků, ale také k motivaci pro další studium.

Dle ředitelky školy C je pro školu mimo jiné charakteristická pokračující spolupráce s absolventy školy. Škola také v rámci odborných praxí spolupracuje s mnoha externími institucemi: „*VŠMVV Praha, AMI COMMUNICATIONS, Ministerstvo spravedlnosti, charitativní organizace – Život dětem, Krása pomoci, Adoptce na dálku, Dobrý anděl, UNICEF, Cambridge P.A.R.K., Městská část Praha 4. Asociace malých a středních podniků a živnostníků...*“ Paní ředitelka ale dodává, že v rámci spolupráce vidí prostor pro zlepšení, zejména v oblasti spolupráce s firmami a společnostmi pro odbornou praxi studentů. Forma spolupráce se objevuje i v otázce zaměřující se na zhoršování studijních výsledků

studentů, kde paní ředitelka uvádí: „... u zhoršujících se výsledků probíhá zjišťování příčin školního neúspěchu prostřednictvím spolupráce s externím zařízením, externím odborníkem.“ Škola také intenzivně pracuje s rodiči, pokud má student specifické poruchy učení: „*Spolupráce s PPP, vypracování plánu podpory, spolupráce s rodičem a žákem, tvorba sdílené tabulky podpůrných opatření a jejich pravidelné čtvrtletní vyhodnocování.*“

Škola F spolupracuje s velkým počtem institucí, jednak ze státní a veřejné správy, ale také s organizacemi ze soukromého sektoru.

Škola podle ředitele školy L spolupracuje s Úřadem práce, Okresním soudem, Českou národní bankou, Senátem ČR a Právnickou fakultou Univerzity Karlovy, což mimo jiné považuje i za silné stránky školy. Studenti mají také možnost v rámci spolupracujících škol na Slovensku a v Německu se zapojovat do mezinárodních projektů, které se zaměřují na rozvoj jazykových, kulturních, komunikačních, informačních kompetencí.

Ředitelka školy M vnímá, že škola je oproti ostatním školám specifická v přístupu ke spolupráci s mnoha subjekty: „*Odborné praxe probíhají na pracovištích veřejné správy, samosprávy a v dalších institucích. Od počátku jsou do výuky různou formou zapojováni odborníci z praxe. Škola organizuje velké množství odborných exkurzí do různých zařízení, dochází tak k propojení teorie a názorné praxe...*“ Ředitelka dále doplňuje: „*Spolupracujeme s řadou organizací formou exkurzí a odborných praxí – všechny typy úřadů od místní úrovně (městský úřad, správa sociálního zabezpečení, katastrální úřad...) až po nejvyšší (Parlament ČR, Správa Pražského hradu, Státní archiv, Pražské Arcibiskupství, Okresní soud...).* Dále spolupracujeme s ekologickým centrem, místní knihovnou apod.“ Oproti tomu paní ředitelka zmiňuje, že vidí příležitost k rozvoji spolupráce s firmami a subjekty soukromé sféry. Paní ředitelka dále vidí prostor pro zlepšení ve formě: „...*spolupráce s rodiči problémových žáků.*“

Na otázku ohledně spolupráce školy paní ředitelka školy O uvedla: *„Ano, spolupracujeme, škola spolupracuje při vytváření studentských projektů nejen se školami našeho regionu, ale i s partnerskými školami v zahraničí. Dále škola úzce spolupracuje s nejrůznějšími institucemi veřejné a státní správy, Českou zemědělskou společností, ČZU Praha, Pedagogickou fakultou UK v Praze a dalšími institucemi a firmami v regionu.“*

#### Kategorie č. 5: **náročnost – odbornost**

Podle ředitele školy A je koncepce školy specifická ve srovnání s jinými školami v náročnosti, uvádí: *„...jsme ale nároční a orientujeme se na výsledky.“* S náročností, respektive požadavky na výsledky se pojí i názor ředitele na otázku, co nejvíce charakterizuje kvalitu školy: *„Naši školu charakterizují výsledky našich žáků, kvalita učitelů a spokojenost žáků.“* Z dalších odpovědí je možné vyčíst, že škola klade důraz na odbornost v rámci spolupráce s externími institucemi, jednak s poskytováním pracovních míst během odborných praxí studentům školy, ale také sdílenou praxí, profesním vzděláváním, ale i osobnostním růstem pedagogických pracovníků. Studenti, ale i pedagogové mohou své znalosti a dovednosti dále rozvíjet v rámci programu Erasmus. Studenti mohou prohlubovat své znalosti, dovednosti a nabývat zkušenosti na školních, znalostních a dalších soutěžích. Škola také myslí a pracuje s mimořádně talentovanými studenty, poskytuje jim individuální pomoc a podporu.

Ředitelka školy B hned v úvodu říká: *„Ve srovnání s ostatními školami je koncepce naší školy dána důrazem na odbornost, ale i všeobecnost a také přípravou pro další studium. Máme promyšlený systém odborné praxe, ten vychází ze spolupráce s orgány státní správy, samosprávy a soukromých organizacích.“* Ředitelka dále zmiňuje, že jednou ze silných stránek je přiměřená náročnost studia. Od náročnosti se také odvíjejí požadavky na zvyšování kvality pedagogického sboru, rozvíjení jejich kompetencí a důraz na osobnostní růst. Škola se také zaměřuje na práci s talentovanými studenty, ti mohou své znalosti a dovednosti rozvíjet v rámci soutěží. Talentovaným studentům je poskytována individuální péče, podpora.

Podle ředitelky školy C je škola charakteristická: „... *originálním pojetím školní odborné praxe...*“, kdy paní ředitelka dále uvedla, že žáci školy využívají kontakt s reálným životem a praxí. Škola dále pro prohlubování teoretických poznatků nabízí studentům možnosti účastnění se na mezinárodních programech, exkurzích do institucí státní správy, anticipací na jazykových soutěžích, účastnění se na Pražském studentském summitu, v mezinárodní právnické soutěži. Velký důraz je také kladen na realizaci besed a seminářů s osobnostmi veřejného života a odborníků z praxe.

Z odpovědí ředitele školy L bylo možné vyčíst, že škola klade důraz na odbornost, tomu i nasvědčuje spolupráce s institucemi státní správy, veřejné správy a vysokými školami. Studenti také mohou své znalosti a dovednosti prohlubovat v rámci programu Erasmus, mají možnost se účastnit pracovních stáží v Portugalsku, Irsku, Německu a na Slovensku.

Podle slov paní ředitelky školy M, škola klade důraz na propojení teoretických poznatků s odbornou praxí: „*Odborné praxe probíhají na pracovištích veřejné správy, samosprávy a v dalších institucích. Od počátku jsou do výuky různou formou zapojováni odborníci z praxe. Škola organizuje velké množství odborných exkurzí do různých zařízení, dochází tak k propojení teorie a názorné praxe.*“ Škola pro studenty nabízí možnosti přípravy na soutěže a účast v soutěžích. Mimořádně nadané studenty škola podporuje formou: „... *rozšířením studia nad rámec základního učiva.*“

Ze slov ředitelky školy O: „... *usilujeme o to, aby naše škola byla místem, kde se studenti učí, jak poznatky získávat a jak s nimi dále pracovat...*“ spolu s výčtem spolupracujících institucí, je možné vyčíst, že škola klade důraz na propojení teoretických znalostí s možností aplikace do praktického využití.

## Kategorie č. 6: **klima**

Pro ředitele školy A je klima prioritou. Podle ředitele je škola ve srovnání s ostatními školami specifická v pojetí nálady na školy. Ředitel školy uvádí: „... *chceme, aby na škole byla dobrá atmosféra a žáci se cítili dobře...*“ Na klima ve škole má také podíl tým pedagogických pracovníků a vedení školy, které ředitel školy označil za jednu ze silných stránek školy. Klima školy také ovlivňují studenti, ředitel uvádí: „... *mezi silné stránky školy také patří motivovaní studenti hrdí na svoji školu...*“ Na otázku *Co pro dobré klima školy děláte*, ředitel uvedl: „*Klima je mnohohrstevnatý problém. Základem je komunikace mezi všemi aktéry ve vzdělávání, proaktivní přístup...*“ zejména: „... *komunikace všemi směry*“ je podle pana ředitele podstatou dobrého klima na škole.

Ředitelka školy B vnímá: „... *příjemné vnitřní klima školy...*“ jako jednu ze silných stránek školy. Ředitelka dále uvedla, že škola pro udržení *příjemného vnitřního klima školy* má kvalitní výchovný program pro studenty, kvalitní program primární prevence, škola dále jezdí se studenty na adaptační kurzy a velkou pozornost věnuje hlavně adaptaci nových studentů prvních ročníků. Pravidelně se pořádají třídnické hodiny, škola poskytuje služby poradenského centra, které se skládá ze školního psychologa, výchovného poradce.

Ředitelka školy C vnímá klima na škole jako jednu z priorit. Klima tak na škole má svou důležitost a jak uvedla: „*Dobré klima na škole je zásluhou fungující vnitřní komunikace, participace pedagogů na utváření charakteru školy, jasná a fungující komunikace ve vztahu k rodičovské veřejnosti, fungující systém vnitřních pravidel, zájem o studenty a individuální přístup k nim, kvalita a podnětnost vnitřního prostředí školy, podpora dobré značky školy.*“

Ředitel školy L uvedl, že pro školu je specifické klidné prostředí školy. Ve svých odpovědích byl ředitel školy velmi stručný, k tématu klima na škole se vyjádřil takto: „*Pro dobré klima na škole děláme pravidelné workshopy mimo vzdělávací budovy.*“

Školu, podle ředitelky školy M, mimo jiné charakterizuje: „... *přátelské prostředí*.“ Na klima ve škole se také podílí, podle slov paní ředitelky, stabilizovaný pedagogický sbor. Paní ředitelka dále uvedla: „*Klima je příležitostně prověřováno externě, je prováděna autoevaluace a jsou vyhodnocovány případné výchylky od běžného stavu. Jsou pořádány mimoškolní aktivity, setkání s bývalými zaměstnanci*.“

Koncepce školy O je dle slov ředitelky školy založena na klima, které sama označuje za: „... *příznivé a přátelské*...“ Dále ředitelka uvádí: „*Návrhy na zlepšení a zintenzivnění života ve škole by měli zpracovávat všichni, kdo se podílejí na jejím životě. Počítat však musíme s tím, že někteří lidé nebudou sdílet naše nadšení a budou se stavět ke změnám s odporem. Příznivé či pozitivní klima nelze nařídít a vyžadovat direktivními prostředky, které produkují často strach, zlobu a působí kontraproduktivně*.“

#### Kategorie č. 7: **mimoškolní aktivity**

Škola A nabízí studentům mimoškolní aktivity, ředitel uvedl: „*Naším studentům nabízíme zahraniční praxe, zájezdy, preventivní aktivity, sportovní kroužky, účasti v soutěžích apod.*“ Studenti tak mají prostřednictvím mimoškolních aktivit a mezinárodních projektů možnost rozvíjet své jazykové, kulturní, komunikační, informační a občanské kompetenci, ředitel uvedl: „... *studenti mohou v rámci komunitárních programů Erasmus, jezdíme do Velké Británie, Španělska, Německa a Francie*.“

Ředitelka školy B: „*Každoročně nabízíme zájmovou činnost organizovanou školou i soukromými subjekty – aktivity v oblasti jazyků, sportu, umění a kultury, dále příprava k maturitě, k přijímačkám na VŠ. Příprava na VŠ se realizuje podle zájmu studentů. Studenti mohou naopak vést kroužky pro žáky ZŠ, mají za tyto činnosti zapláceno a mohou si to doložit jako praxi k dalšímu studiu*.“ Na druhou stranu paní ředitelka uvedla: „*Studentům možnost zahraničních praxí nenabízíme, ale umožňujeme, když si někdo takovou praxi během školního roku najde*.“ Paní ředitelka dále uvedla, že vidí prostor pro zlepšení v aktivnějším zapojení studentů do života školy. Studenti mají: „... *možnost účastnit se soutěží, organizovat soutěže pro ostatní, podílet se na realizaci projektových dnů pro ZŠ*...“ a zároveň tak rozvíjet své komunikační a kulturní kompetence.

Ředitelka školy C uvedla: „... kdokoliv se může zapojovat do mezinárodních projektů, v současné době běží tři programy Erasmus+ a každoročně projekt EDISON“<sup>46</sup>, paní ředitelka dále sdělila, že studentů jsou nabízeny: „... zahraniční zájezdy, účast v mezinárodních programech, exkurze do institucí státní správy a samosprávy, návštěvy divadel, účast ve studentských sportovních soutěžích, jazykových soutěžích v anglickém jazyce a německém jazyce, účast v Pražském studentském summitu, v mezinárodní právnické soutěži, besedy a semináře s osobnostmi veřejného života...“ Podle paní ředitelky je široké portfolio vzdělávacích aktivit jednou ze silných stránek školy a také vnímá, že koncepce zaměřená na mimoškolní aktivity je ve srovnání s jinými školami specifická a ojedinělá.

Ředitel školy F uvedl: „Pro dobré klima školy ve škole pořádáme vlastní programy, soutěže, olympiády, setkání s ředitelem, dotazníková šetření, studovny, knihokoutky.“ Studenti se také mohou účastnit zahraničních praxí v rámci Erasmu v Německu.

Podle odpovědi ředitele školy L mají studenti možnost se účastnit mimoškolních aktivit: „... prostřednictvím programu Erasmus+ pracovní stáže v Portugalsku, Irsku, na Slovensku a v Německu, spolupracující školy na Slovensku a v Německu, se zapojovat do mezinárodních programů a rozvíjet tak své komunikační, jazykové, dovednostní kompetence...“ Škola také pořádá Klub mladého diváka, studenti také chodí na exkurze. K dispozici je také možnost využití horské chaty v Jizerských horách.

Podle slov ředitelky školy M: „... studenti mají příležitostně možnost se zapojovat do mezinárodních projektů v rámci projektů EU.“ Ředitelka také uvedla: „... škola organizuje velké množství odborných exkurzí do různých zařízení, dochází tak k propojení teorie a názorné praxe...“, což považuje za výhodu školy ve srovnání s ostatními. Škola také nabízí studentům mimoškolní aktivity ve formě adaptačních a sportovních kurzů: turistický kurz, lyžařský kurz, dále školní výlety, návštěvy kulturních akcí,

---

<sup>46</sup> Projekt EDISON spojuje mladé lidi odlišných kultur a národností, aby se seznámili se zvyky, tradicemi a situací v jiných zemích a stali se tak generací, která prolomí prohlubující se mezikulturní bariéru. Dostupné z: <https://aiesec.cz/>

dobrovolnické charitativní akce, celostátně organizované úklidové akce, projekty ekologického centra a projekty protidrogové prevence.

Škola O dbá na pořádání mimoškolních aktivit, které doplňují teoretické znalosti, ale také dávají studentům možnost vyniknout i v jiných oblastech. Dle slov paní ředitelky: „*Vedle odborných exkurzí jsou součástí ŠVP adaptační a sportovní kurzy (turistický, lyžařský). Dále školní výlety, návštěvy kulturních akcí, dobrovolnické charitativní akce, celostátně organizované úklidové akce, projekty ekologického centra a projekty protidrogové prevence.*“

#### Kategorie č. 8: **motivace**

Ředitel školy A uvedl, že ve škole využívají motivační nástroje pro zvyšování studijních výsledků studentů, mezi tyto nástroj patří individuální pomoc a podpora, účast v soutěžích a péče o klima. Pan ředitel dále uvedl, že motivace je jednou ze silných stránek škol: „... *za silné stránky považují motivované studenty hrdé na svoji školu.*“ Studenti jsou motivováni k reprezentaci školy na školních akcích jako jsou Dny otevřených dveří, Schola Pragensis, apod., dále účasti na znalostních a sportovních akcích.

Škola B podle ředitelky využívá motivační nástroje k poukázání na sepetí teorie s praktickou využitelností. Škola se snaží studenty motivovat k dalšímu studiu v rámci spolupráce s vysokými školami a vyššími odbornými školami.

Škola C dle paní ředitelky k motivování studentů, aby dosahovali lepších studijních výsledků, využívá: „... *prospěchová stipendia, pochvaly, možnost účasti na prestižních akcích školy, mentoring starších úspěšných žáků...*“

Podle odpovědí ředitele školy F jsou studentům nabízené motivační nástroje, které zlepšují studijní výsledky, jedná se zejména o: „... *vlastní bonusové programy, pobídky v rámci oborové nabídky, třídnické hodiny.*“



Ředitel školy L pro zvyšování motivace a zlepšování studijních výsledků nabízí studentům možnost: „... účast v programech Erasmus+ a výjimečně exkurze.“

Obdobně jako tomu je ve škole C, tak i ve škole M paní ředitelka pro zvyšování motivace a zlepšování studijních výsledků studentů nabízí jako jednu z forem motivačního nástroje stipendijní program: „Ve škole je zaveden stipendijní program z prostředků SRPŠ, dále odměny za výsledky v soutěžích a výborné výsledky u závěrečných a maturitních zkoušek. Prezentace výsledů žáků v rámci školy i v místních médiích.“<sup>47</sup>

#### Kategorie č. 9: **individuální přístup**

V odpovědích pana ředitele školy A se individuální přístup uplatňuje zejména ve práci se studenty, kteří individuální přístup potřebují: „Pro určování individuálních potřeb žáků využíváme didaktické testy prostřednictvím PPP a osobní znalost ze strany třídních učitelů.“<sup>48</sup> Škola individuálně pracuje se studenty se specifickými poruchami učení: „... každý student s SPU má plán pedagogické podpory nebo individuální vzdělávací plán.“ Studentům je nabízena individuální pomoc a podpora v oblasti zhoršujících se studijních výsledků. To samé platí pro zvyšování studijních výsledků studentů. Talentovaným žákům je nabízen individuální přístup a práce ze strany vyučujících.

Škola B má podobný individuální přístup jako na škola A. Paní ředitelka uvedla: „Pro určování individuálních potřeb žáků využíváme pedagogickou diagnostiku, ta je každodenní součástí práce učitele, dále zpětná vazba z testů, prací, esejí, externí testování, vyhodnocování sebehodnocení studentů, které je součástí hodnocení.“ Ředitelka dále zmiňuje přístup ke studentům se specifickými poruchami učení: „Studentům se specifickými poruchami učení poskytujeme individuální přístup, konzultační hodiny mají všichni vyučující, poskytujeme pedagogickou intervenci – doučování. Výchovný poradce informuje

---

<sup>47</sup> SRPŠ – Sdružení rodičů a přátel školy

<sup>48</sup> PPP – pedagogicko-psychologická poradna

*vyučující, poskytuje pomoc s vypracováním IVP nebo případně PLPP, řídíme se doporučeními ŠPZ.*<sup>49</sup>

Ředitelka školy C uplatňuje individuální přístup ke zlepšování klima na škole. V rámci osobních rozhovorů a individuální podpory škola reaguje na zhoršující se výsledky studentů.

Škola L je podle ředitele charakteristická v individuálním přístupu ke všem studentům. Tento přístup uplatňují jednak u zhoršujících se výsledků jednotlivých studentů, dále v rámci práce s talentovanými studenty. U studentů se specifickými poruchami učení se škola poskytuje: *„Kompletní péči o studenty se SVP zajišťuje Školní poradenské pracoviště (výchovný poradce a speciální pedagog. Dle doporučení PPP, se dále předá informace třídnímu učiteli a ostatním vyučujícím.“*

Podle paní ředitelky školy M je škola charakteristická svým individuálním přístupem. Škola dbá na individuální péči a podporu u studentů, kteří mají potíže ve škole, jejich studijní výsledky nejsou dobré nebo se zhoršují. Stejný postoj také uplatňuje škola v rozvoji talentovaných studentů. Pro každého studenta, který má specifické poruchy učení, je vypracován individuální plán podpory, jež je v pravidelných intervalech vyhodnocován a konzultován.

Jednou ze silných stránek školy O je dle názoru paní ředitelky: *„... individuální přístup pedagogů k žákům...“* Vedení školy klade důraz na podporu a pomoc studentům se zhoršujícími se známkami, ale také usměrňování a mentorování studentů, kteří mají různá nadání a dispozice.

---

<sup>49</sup> IVP – Individuální vzdělávací plán (Národní pedagogický institut České republiky)

<sup>49</sup> PLPP – Plán pedagogické podpory ((Národní pedagogický institut České republiky)

<sup>49</sup> ŠPZ – Školská poradenská zřízení (Národní pedagogický institut České republiky)

## 6.2. Výsledky axiálního kódování

Během procesu axiálního kódování byly kladeny otázky, které byly charakteristické pro zjišťování vztahů mezi kategoriemi. Jak popisuje Hendl (2016), v průběhu axiálního kódování jsou uvažovány příčiny a důsledky, podmínky a interakce, strategie a procesy, které propojují jednotlivé kategorie.

Z výše rozebraných devíti kategorií byly zjišťovány vzájemné vztahy mezi kategoriemi. Hlavním cílem bylo vytyčit subkategorie, které charakterizují konkurenční výhody škol. Z devíti kategorií byly vytvořeny dvě subkategorie. První subkategorie se zaměřuje na prostředí ve škole, na kterém se podílejí níže uvedené kategorie:

klima

pedagogický sbor

komunikace

materiálně – technické vybavení.

Druhá subkategorie je orientována na požadavky školy na náročnost výuky a odbornost. V této skupině jsou kategorie:

náročnost – odbornost

mimoškolní aktivity

spolupráce

individuální přístup

motivace.

Subkategorie nazvaná *klima* byla vybrána z důvodu, že ji všichni dotazovaní ředitelé, ať už přímo či nepřímo, označili za silnou stránku školy a je tedy vnímána jako konkurenční

výhoda jednotlivých škol. Skupinu propojují kategorie **klima, pedagogický sbor, komunikace a materiálně – technické vybavení.**

Účastníci vzdělávání, od vedení školy, přes pedagogické pracovníky a provozní zaměstnance, až po samotné studenty se ve škole aktivně podílejí na utváření dobré atmosféry. Primárním úkolem vedení školy a pedagogických zaměstnanců je, jak říká pan ředitel školy A, vytvořit na škole dobrou atmosféru, aby se v ní žáci cítili dobře. Klima školy je také do značné míry ovlivněno komunikací, která by měla fungovat všemi směry. V neposlední řadě se na atmosféře ve škole podílí do jisté míry materiálně – technické vybavení školy. Pedagogové a studenti mají k dispozici kvalitní zázemí, plně vybavené učebny moderními technologiemi a další prostory pro realizaci výuky či mimoškolních aktivit. Materiální vybavení školy na studenty působí pozitivně, jak říká ředitel školy A: „... *studenti jsou hrdi na svou školu...*“

Subkategorie *náročnost výuky a odbornost* byla zvolena, jelikož se tato skupina propojuje s uvedenými kategoriemi **náročnost a odbornost, mimoškolní aktivit, spolupráce, motivace a individuální přístup.**

Ředitelé a ředitelky zmiňovali, že orientace na výsledky, propojení teoretických poznatků a odborné praxe jsou faktory, které tyto školy odlišují od ostatních škol. Paní ředitelka školy B uvedla, že koncepce školy klade značný důraz na odbornost a promyšlený systém odborné praxe. Ředitelé škol dále uváděli, že studentům nabízejí a plánují pro ně různé mimoškolní aktivity, jako například zahraniční studentské praxe, znalostní soutěže za účelem prohloubení znalostí, dovedností a nabytí nových zkušeností. Pro školy je také velice důležité spolupracovat s dalšími subjekty. Nejčastěji byly zmiňovány instituce veřejné a státní správy, či také subjekty ze soukromé sféry. Vzhledem k tomu, že koncepce škol je orientována na výsledky a odborné propojení s teorií, je nabízena individuální pomoc a podpora pro studenty ať už se zhoršujícími se známkami či pro studenty mimořádně talentované a motivované.

### 6.3. Výsledky selektivního kódování

Selektivní kódování vytváří takzvanou kostru příběhu. Toto kódování je zaměřeno na popis hlavních kategorií, které je možné vnímat jako konkurenční výhody škol. Dále tyto hlavní kategorie budou rozvinuty o kategorie, které v otevřeném kódování nebyly uvedeny. Zejména se jedná o oblasti, které se zaměřují na:

prostor pro zlepšení

příležitosti k rozvoji škol

rizika škol/ve školách.

Všech devět kategorií na sebe navazují. Z těchto kategorií je tedy patrné, jaké jsou silné stránky škol a jaká je jejich specifická koncepce vedení.

Koncepce škol je založena na příjemném vnitřním klimatu. Vedení jednotlivých škol kladou důraz na to, aby se studenti ve školách cítili příjemně a dobře. K dobrému klimatu na škole přispívá fungující komunikace a účast pedagogů na formování atmosféry uvnitř školy. Komunikace by měla fungovat všemi směry, nejen mezi účastníky vzdělávání, ale také s dalšími stranami, jak jsou zákonní zástupci studentů, zřizovatelé a spolupracující instituce. Proces formování a utváření klima začíná u vedení školy a pedagogů. Proto vedení, pedagogové a provozní zaměstnanci se účastní společných teambuildingových aktivit. Na klima má i do jisté míry vliv materiální vybavenosti škol. Materiálně – technické vybavení škol vnímali ředitelé jako důležitý prvek pro realizaci kvalitní výuky. K výuce jsou účastníkům vzdělávání k dispozici moderní technologie, přístupy a metody vzdělávání. Studenti mají také možnost využívat ostatní prostory škol, jako jsou venkovní hřiště, tělocvičny, knihovny a další.

Školy, jak ředitelé uváděli, vnímají pedagogický sbor jako stěžejní osu pro naplňování cílů vzdělávacích institucí a utváření příjemného klima na škole, jak bylo zmíněno výše. Z odpovědí ředitelů bylo možné vyčíst, že velká pozornost se upírá na neustále zvyšování kvality pedagogického sboru. Vedení škol klade na pedagogické pracovníky důraz, aby si neustále prohlubovali své profesní znalosti a dovednosti,

ať už formou školení v rámci DVPP, mentoringu, sdílené praxe a dalších za účelem poskytování vysoké kvality vzdělávání studentům. Některé školy využívají možnosti rozvíjet kompetence pedagogů skrze zahraniční praxe a sdílení praxe u partnerských škol. Vedení škol se také zaměřují na osobnostní rozvoj pedagogů. Osobnostní rozvoj každá škola řeší rozdílně, některé školy podporují formou dalšího vzdělávání dle vlastního výběru pedagoga, někde se uplatňují motivační programy a podpora v mimoškolních aktivitách či například možností dalšího studia při zaměstnání. Vedení škol také považují za žádoucí kontrolu splněných pracovních cílů jednotlivých pedagogů.

Orientace na výsledky, důraz na odbornost, propojení teorie s praxí a náročnost výuky jsou dalšími oblastmi, které charakterizují jednotlivé školy. Za účelem odbornosti a náročnosti jsou na pedagogické pracovníky kladeny vysoké požadavky na neustálé vzdělávání a prohlubování znalosti. Dalším důležitým prvkem je propojení teoretické výuky s odbornou praxí. Školy tak spolupracují s institucemi veřejné a státní správy, také s firmami a organizacemi ze soukromé sféry, nebo například vysokými školami či neziskovými organizacemi, kam studenti pravidelně chodí na odborné praxe. Pro přiblížení zkušeností a praktických poznatků v oboru se na školách pořádají přednášky a besedy s odborníky z praxe. Studenti tak dokážou propojit nabyté teoretické znalosti s praktickými poznatky, dosahují lepších výsledků u závěrečných zkoušek a jsou obecně spokojeni se svou školou. Pro zvyšování studijních výsledků a motivace studentů ke studiu, školy využívají celou řadu motivačních nástrojů. Studenti se tak mohou účastnit mimoškolních aktivit, jako jsou znalostní a dovednostní soutěže, zahraničních odborných praxí, výměnných pobytů, exkurzí a dalších.

Ředitelé a ředitelky škol si jsou naopak vědomi vysoké konkurence na trhu středních škol a vnímají rizika jednotlivých škol, ví, kde se nacházejí naopak příležitosti k rozvoji a prostory pro zlepšení.

Názory ředitelů a ředitelek na rizika škol se lišily. Jeden z ředitelů vidí ohrožení školy v nestabilitě politické, ekonomické a legislativní. Jedna z ředitelek vnímá současnou koronavirovou situaci za velké riziko pro společnost, pandemie znemožňuje fyzický kontakt se studenty, tím tedy dochází k neplnohodnotné výuce a formám desocializace studentů,

ale i pedagogů a dalších. Se současnou pandemií se tvoří i obavy z nedostatečných finančních prostředků, které školy budou v budoucnu postrádat. Objevovali se i pochybnosti demografického propadu počtu žáků. Dalším rizikem je stárnutí pedagogického sboru a společně s tím odmítání přijímat nové poznatky ze zkušeností a praxí s moderními vzdělávacími technologiemi a ICT.

Postoje ředitelů a ředitelky k příležitostem pro zlepšení a rozvoj škol byly rozdílné. Někteří ředitelé poukazovali na zastarávající technické vybavení. Jedna ředitelka uvedla, že škole chybí schopnost se propagovat a spolu tím přicházejí tedy o budoucí zájemce o studium. Dále se objevovaly odpovědi, které poukazují na nutnost neustále zvyšovat kvalitu studentů, pedagogů a výuky. Dále je nutností zlepšovat mezilidské vztahy, navazovat spolupráce s firmami ze soukromého sektoru a pracovat na budování prestižního jména školy u široké veřejnosti. Další z příležitostí je využívat dalších projektů z operačních programů Evropské unie. V neposlední řadě ředitelé a ředitelky vnímají příležitosti k rozvoji škol v oblasti ICT kompetencí pedagogických pracovníků a propojování teoretických znalostí s praxí.

## 6.4. SWOT analýza pohledem ředitelek a ředitelů

Během dotazování ředitelé také odpovídali na otázky, které hodnotily silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jednotlivých škol.

*„Co považujete za silné stránky vámi řízené školy?“*

*„Kde vidíte prostor pro zlepšení?“*

*„Vidíte v současnosti nějaké příležitosti k rozvoji školy, pokud ano, jaké?“*

*„Vnímáte v současnosti nějaká rizika nebo ohrožení týkající se vámi řízené školy, pokud ano, jaké?“*

Názory ředitelů a ředitelek na silné stránky jednotlivých škol se téměř shodovaly. Zejména za silné stránky škol byly považovány pedagogičtí pracovníci, jejich kvalita, týmovost, stabilita a fungující komunikaci mezi nimi.

Ředitelé a ředitelky dále považovali za silné stránky zázemí škol. Jednak jejich materiální, technické vybavení, ale také nadstandardní vybavení tříd a odborných učeben. Mezi často zmiňovanými silnými stránkami bylo také klima školy. Ředitelé a ředitelky jej označovali za přátelské, pozitivní, příjemné.

Odpovědi vztahující se na slabé stránky se podstatně lišily, než tomu bylo u silných stránek. Ředitel školy A uvedl, že prostor pro zlepšení vidí *„...v zastarávajícím technickém vybavení školy.“* Ředitelka školy B vnímá jako jednu ze slabých stránek školy propagaci *„...neumíme "prodat" vše, co děláme, protože to leckdy považujeme za naprostou samozřejmost.“* Dále vnímá prostor pro zlepšení v *„...aktivnější zapojení studentů do života školy.“* Ředitelka školy C vidí prostor pro zlepšení v navazování spolupráce *„... v oblasti spolupráce s firmami a společnostmi pro odbornou praxi našich studentů.“*



Ředitel školy F uvedl „... *koordinace aktivit mezi jednotlivými obory a budovami.*“<sup>50</sup> Prostor pro zlepšení ředitel školy L vidí v mezilidských vztazích. Ředitelka školy M uvedla „*Zvýšení kvality výuky a spolupráce s rodiči problémových žáků. Zvýšení prestiže školy u veřejnosti.*“ V neposlední řadě ředitelka školy O vnímá příležitost pro zlepšení ve spolupráci s rodiči, hlavně problémových žáků.

Příležitosti k rozvoji školy ředitelé škol A, L a ředitelky školy O vidí u pedagogických pracovníků:

ředitel školy A „... *zvyšovat kvalitu učitelů...*“

ředitel školy L „*ICT kompetence pedagogických pracovníků.*“

ředitelka školy O „*Vzhledem ke stále lepšímu technickému vybavení – školení ICT pedagogických pracovníků.*“

Dále byly zmiňovány příležitosti ve využívání projektů z operačních programů EU, začleňování digitálních technologií a poznatků do prezenční výuky, optimalizace vzdělávacího programu reagující na potřeby trhu a lepší propojení teoretických poznatků s praxí.

Odpovědi ředitelů a ředitelek na otázku, která rizika v současnosti ohrožují školy, byly rozdílné. Objevily se pochybnosti o politické stabilitě, ale také ekonomické a legislativní. Další rizika byla spjata se současnou pandemickou situací, zejména se jedná o nulový fyzický kontakt s účastníky vzdělávání, ale také nedostatek finančních zdrojů. V neposlední řadě byly zmíněná rizika týkající se pedagogických pracovníků, jednak z důvodu stárnutí, ale také nedostatečné vůle přijímat nové poznatky, obzvláště v oblasti ICT.

---

<sup>50</sup> výuka probíhá v pěti různých objektech

Níže se nacházejí vypracované SWOT tabulky zachycující jednotlivé odpovědi ředitelů a ředitelek.

**Tabulka 6: pohled ředitele školy A**

Silné stránky:	Slabé stránky:
<p><i>„Skvělý tým pedagogických pracovníků a vedení školy,</i></p> <p><i>motivovaní studenti hrdí na svoji školu,</i></p> <p><i>kvalitní materiálně – technické vybavení,</i></p> <p><i>propagace školy a práce s veřejností,</i></p> <p><i>kvalitní výuka,</i></p> <p><i>komunikace všemi směry.“</i></p>	<p><i>„Zastarávající technické vybavení školy“</i></p>
Příležitosti:	Hrozby:
<p><i>„Vždy je možné se rozvíjet. Zvyšovat kvalitu studentů, učitelů. Příležitostí jsou určité další projekty z operačních programů EU.“</i></p>	<p><i>„Nestabilita v oblasti ekonomické, legislativní i politické.“</i></p>

zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 7: pohled ředitelky školy B**

Silné stránky:	Slabé stránky:
<p><i>„Prověřený a doladěný vzdělávací program,</i></p> <p><i>realizaci výuky v dobře (nadstandardně) vybavené škole,</i></p> <p><i>soulad metod a forem výuky,</i></p> <p><i>stálý pedagogický sbor,</i></p> <p><i>přiměřenou náročnost studia,</i></p> <p><i>kvalitní výchovný program,</i></p> <p><i>činnost centra poradenských služeb ve škole,</i></p> <p><i>příjemné vnitřní klima školy,</i></p> <p><i>opravdový zájem o studenty a jejich práci.“</i></p>	<p>Propagace školy: <i>„... neumíme "prodat" vše, co děláme, protože to leckdy považujeme za naprostou samozřejmost.“</i></p> <p><i>„Aktivnější zapojení studentů do života školy.“</i></p>
Příležitosti:	Hrozby:
<p><i>„V současnosti snad jen na úrovni většího začlenění digitálních technologií a poznatků z výuky online do běžné prezenční výuky.“</i></p>	<p><i>„V nulovém fyzickém kontaktu jak se stávajícími studenty, tak s uchazeči o studium – online schůzky, výuku či dny otevřených dveří online osobní setkání nenahradí.“</i></p>

zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 8: pohled ředitelky školy C**

Silné stránky:	Slabé stránky:
<p><i>„Stabilita, fungující vnitřní komunikace, kvalita sboru, podpora rozvoje školy, rozšiřování portfolia vzdělávacích aktivit.“</i></p>	<p><i>„V oblasti spolupráce s firmami a společnostmi pro odbornou praxi našich studentů.“</i></p>
Příležitosti:	Hrozby:
<p><i>„Aktuálně na této příležitosti pracujeme – od září otevření čtyřletého gymnázia. Dále podpora celoživotního vzdělávání – nabídka kvalitních vzdělávacích seminářů pro veřejnost.“</i></p>	<p><i>„Ano, rizikem je vždy konkurence ostatních škol, finanční náklady spojené se studiem na soukromé škole.“</i></p>

zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 9: pohled ředitele školy F**

Silné stránky:	Slabé stránky:
<i>„Široký záběr oborů vzdělání.“</i>	<i>„Koordinace aktivit mezi jednotlivými obory a budovami.“</i>
Příležitosti:	Hrozby:
<i>„Digitalizace státní správy.“</i>	<i>„Ne.“</i>

zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 10: pohled ředitele školy L**

Silné stránky:	Slabé stránky:
<i>„Transparentní řízení, spolupráce se sociálními partnery.“</i>	<i>„Zlepšení mezilidských vztahů.“</i>
Příležitosti:	Hrozby:
<i>„ICT kompetence pedagogických pracovníků.“</i>	<i>„Nedostatek finančních prostředků způsobené pandemií Covid 19.“</i>

zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 11: pohled ředitelky školy N**

Silné stránky:	Slabé stránky:
<p><i>„Stabilní pozice v systému krajských středních škol,</i></p> <p><i>vyrovnané hospodaření,</i></p> <p><i>dobrý stav budov a zařízení školy,</i></p> <p><i>nadstandardní vybavení učeben, odborných učeben a dílen,</i></p> <p><i>maximální zapojení v projektech,</i></p> <p><i>získávání finančních prostředků nad rámec rozpočtu,</i></p> <p><i>stabilizovaný pedagogický sbor. “</i></p>	<p><i>„Zvýšení kvality výuky a spolupráce s rodiči problémových žáků. “</i></p> <p><i>„Zvýšení prestiže školy u veřejnosti. “</i></p>
Příležitosti:	Hrozby:
<p><i>„Příležitost je ve větším propojení výuky a praxe, spolupráce s firmami, oborová optimalizace reagující na potřeby trhu práce. “</i></p>	<p><i>„Rizikem je nastupující demografický propad v počtu žáků, stárnutí pedagogického sboru. “</i></p>

zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 12: pohled ředitelky školy O**

Silné stránky:	Slabé stránky:
<i>„Vzájemná komunikace na dobré úrovni, příznivé, přátelské klima školy, individuální přístup pedagogů k žákům.“</i>	<i>„Spolupráci s rodiči, hlavně problémových žáků.“</i>
Příležitosti:	Hrozby:
<i>„Vzhledem ke stále lepšímu technickému vybavení – ve školení ICT pedagogických pracovníků.“</i>	<i>„Rizikem je určitě stárnutí pedagogických pracovníků a nedostatečná vůle přijímat nové poznatky v ICT.“</i>

zdroj: vlastní zpracování

## Diskuse a shrnutí

Praktická část práce ukázala, že ředitelé a ředitelky jednotlivých škol se cíleně zaměřují na několik oblastí, které ve škole pomáhají utvářet příjemné klima a tím si nejen vytvářet či posilovat dobré jméno u široké veřejnosti, ale také budovat si lepší pozici na trhu mezi ostatními školami. Klima bylo často charakteristické pro koncepci řízení školy, ale také se skloňovalo jakožto silná stránka a doména jednotlivých škol. Nicméně klima na škole není samostatný prvek, ale jak říká pan ředitel školy A „... *klima je mnohohrstevnatý problém...*“. Klima tedy představuje seskupení několika dalších oblastí, které utváří atmosféru ve škole. Jedná se například o stálost pedagogického sboru, motivaci studentů, zázemí či také individuální přístup ze strany školy a pedagogů a další. Výzkum dále ukázal, jaké nedostatky naopak školy zužují a mohou tedy oslabit jejich pozici na trhu ostatních škol. Je tedy možné konstatovat, že praktická část zformovala základy pro vytvoření konkurenční strategie, které jsou podle Jongbloeda, Dilla, Teixeira (In: Mahat a Goedegebuure 2016), Angula (In: Wilkins, 2020) a Olaji (2019) z dlouhodobého budování pozice mezi ostatními konkurenty, důležité. Vedení jakékoliv vzdělávací instituce by mělo konkurenci a vytváření konkurenční strategie věnovat dostatečnou pozornost.

Na základě provedeného kvalitativního šetření a interpretace dat by bylo vhodné pokračovat v dalším návazném výzkumu a ověřit zejména následující hypotézy:

H<sup>1</sup>: Školy vyučující vzdělávací program Veřejnosprávní činnost v Hlavním městě Praze a ve Středočeském kraji vykazují rozdílné konkurenční výhody.

H<sup>2</sup>: Žáci jiných, než veřejných škol budou dosahovat horších vzdělávacích výsledků u maturitní zkoušky než žáci škol zřízených Hlavním městem Prahou a Středočeským krajem.

H<sup>3</sup>: Školy zaměřující se na rozvoj studentů prostřednictvím extrakurikulárních aktivit a zahraniční praxe vykazují lepší výsledky u státních zkoušek než školy, které tyto činnosti nenabízejí.



H<sup>4</sup>: Podle finančních výkazů, budou školy jiné než veřejné méně investovat do dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

H<sup>5</sup>: Školy jiné, než veřejné budou méně investovat do moderních vzdělávacích technologií.

Ověřování hypotéz by vycházelo z výsledků inspekčních činností každé školy prováděných Českou školní inspekcí, z výročních zpráv a finančních výkazů jednotlivých škol za školní rok 2019/2020. Ty by pak byly porovnávány s odpověďmi ředitelů a ředitelek a následně vyhodnocovány. Zanalyzované informace by mohly managementům škol poskytnout zajímavý pohled na řízení školy, ale také zároveň ukázat současnou situaci na trhu středních odborných škol se vzdělávacím programem Veřejnosprávní činnost v Praze a Středočeském kraji. Pro management jednotlivých škol by tato práce mohla sloužit jako zpětná vazba či podklad pro vytvoření strategického plánu.

## **Závěr**

Diplomová práce se věnuje problematice konkurence ve vzdělávání. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, každá část se zabývá specifickou úlohou. První část práce se věnuje teoretickému základu. Literární rešerše přinesla mnoho překvapení, např. kolik autorů a zahraničních publikací se zabývá právě problematikou konkurence ve školství i navzdory názoru M. Portera, který ve svých publikacích často zmiňoval, že charakteristickým prvkem sledování konkurence je dosáhnout lepších finančních výsledků a lepšího tržního postavení než konkurenti v odvětví.

Cílem teoretické části bylo shromáždit literaturu věnující se oblasti konkurence a aktualizovat ji o názory a postoje autorů, kteří problematiku konkurence přenášejí do oblasti vzdělávání. Na základě tohoto propojení tak vznikl jednotný celek aktuálních informací o konkurenci ve školství.

Druhá část práce se zaměřuje na praktický výzkum. Cílem výzkumu bylo zmapovat, jaké jsou konkurenční výhody středních odborných škol v Praze a ve Středočeském kraji nabízející vzdělávací program Veřejnosprávní činnost. Na základě otevřeného kódování bylo vymezeno devět kategorií, které ředitelé a ředitelky vnímají jako konkurenční výhodu. Jedná se o pedagogický sbor, materiálně – technické vybavení, komunikaci, spolupráci, náročnost – odbornost, klima školy, mimoškolní aktivity, motivaci a individuální přístup. V rámci axiálního kódování byly vytvořeny dvě subkategorie, které propojují vzájemné vztahy mezi kategoriemi. V selektivním kódování byla vytvořena kostra příběhu, jež dávala do souvislosti jednotlivé kategorie. K těmto kategoriím, takzvaně hlavním, byly přidány další kategorie – vedlejší, aby doplnily celistvý pohled na konkurenční výhody jednotlivých středních škol. V poslední části byla provedena SWOT analýzy na základě odpovědí jednotlivých ředitelů a ředitelek. V této části byly zejména vytyčeny slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Sběr dat probíhal v době pandemie onemocnění COVID-19 a ve vyhlášeném nouzovém stavu na území České republiky. Z tohoto důvodu, bylo velmi složité získat data pro praktickou část, neboť dotazování ředitelů a ředitelek buď nebyli k dostižení, nebo

nereagovali na e-mailové zprávy a v neposlední řadě nebyli ochotni spolupracovat z časových důvodů a náročnosti vést školy v online režimu. Nakonec se podařilo zajistit celkem sedm respondentů z 15 dotazovaných. Vzhledem k této skutečnosti se autor práce domnívá, že byl sestaven kvalitní dokument reagující na poměrně novou oblast zkoumání v českém prostředí.

Samotná diplomová práce poskytla autorovi velké množství teoretických a praktických poznatků nejen z oblasti konkurence. Obohatila jej o mnoho nápadů a zajímavých myšlenek, které by bylo možno realizovat v praxi. V neposlední řadě autor doufá, že tato práce bude přínosná svým potenciálním čtenářům.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Seznam použité literatury

ADCROFT, A., J. TECKMAN, a R. WILLIS, 2010. Is higher education in the UK becoming more competitive? *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 578-588. 2010. dostupné z: <https://doi.org/10.1108/09513551011069040>.

AYDIN, O. T., 2017. Assessing the Environmental Conditions of Higher Education. *In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model*. dostupné z: [http://higheredu-sci.beun.edu.tr/pdf/pdf\\_HIG\\_1768.pdf](http://higheredu-sci.beun.edu.tr/pdf/pdf_HIG_1768.pdf).

BALAMURALIKRISHNA, R. a J. DUGGER, 1995. SWOT Analysis: A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools. *Journal of Career and Technical Education*. 12.

BOUČKOVÁ, J. et al., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

CIMBÁLNÍK, T. a J. GREAR, 2011. *Základy marketingu s aplikací do školního prostředí*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2726-3.

COHEN, L., MANION, L., a K. MORRISON, 2011. *Research Methods in Education (7th ed.)*. Routledge. ISBN 0-203-02905-4

ČICHOVSKÝ, L., 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix. ISBN 978-80-86031-35-4.

DISMAN, M., 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.

DOBEŠ, M. et al., 2012. *Kuchařka marketingu pro vzdělávací instituce – metoda uplatnění marketingu v institucích dalšího vzdělávání*. Praha: NÚV. ISBN 978-80-87063-77-4.

FOTR, J. et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

CHOMOVÁ, P. et al. 2020. *Uplatnění absolventů škol na trhu práce – 2019.* Praha: Národní pedagogický institut ČR. ISBN: 978-80-7578-032-4

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování.* Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.

konkurence – slovník cizích slov online. *slovník cizích slov* [online]. 2005 [cit. 29.12.2020]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/konkurence.html>.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2690-8.

KERMALLY, S., 2005. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky, názory a díla.* Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1013-3.

KIM, W. C. a R. MAUBORGNE, 2005. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9781591396192.

KOTLER, P., 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích.* Brno: CP Books, ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management.* [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOURDI, J., 2015 *Business strategy: A guide to effective decision-making*. London: Economist. ISBN 978-1-78283-042-9.

LABAS, I., E. DARABOS a T. O. NAGY, 2016. Competitiveness – higher education. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series* 26, 1, 11–25. dostupné z: <https://doi.org/10.1515/sues-2016-0002>.

LÓPEZ-TORRES, L., J. JOHNES, C. ELLIOTT, a C. POLLO FERNÁNDEZ, 2020. The effects of competition and collaboration on efficiency in the UK independent school sector. *Economic Modelling*, 96, p. 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.12.020>.

MAHAT, M., 2019. The competitive forces that shape Australian medical education: An industry analysis using Porter's five forces framework. *International Journal of Educational Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 1082-1093. dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1108/IJEM-01-2018-0015>.

MAHAT, M. a L. GOEDEGEBUURE, 2016. Strategic Positioning in Higher Education: Reshaping Perspectives. *Theory and Method in Higher Education Research (Theory and Method in Higher Education Research, Vol. 2)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 223-244. dostupné z: <https://doi.org/10.1108/S2056-375220160000002011>.

MARINGE, F. a P. GIBBS, 2009. *Marketing higher education: Theory and practice*. New York: Open University Press. ISBN 978-0-335-22032-8.

MIKOLÁŠ, Z., 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

MISRA, K., P. GRIMES, a K. ROGERS, 2021. Private competition and market characteristics: evidence from public school efficiency. *Applied Economics*. 53. 364–379. DOI: 10.1080/00036846.2020.1808175.

MUSSELIN, Ch., 2018. New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, Volume 16, Issue 3. Pages 657–683, dostupné z : <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1093/ser/mwy033>.

OJALA, A. M., 2019. Business schools' competitive strategies: whose goals, which aims? *Management Research Review*. dostupné z: <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0232>.

PARASII-VERHUNENKO, I., I. KUZNETSOVA, H. MISKO, O. BIRIUK a O. ZHARIKOVA, 2020. Strategic analysis of the competitiveness of educational products in the management of higher education institution. *Vol. 11 No. 9 (2020): Independent Journal of Management & Production (2nd Special Edition ISE, S&P)*. Brazil: Inst Federal Educacao, Ciencia & Tecnologia. ISSN 2236269X.

PAULOVČÁKOVÁ, L., 2020. *Management kvality vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost. 116 s. ISBN 978-80-906894-7-3.

PAULOVČÁKOVÁ, L., 2018. *Marketing management ve vzdělávání*. E-publikace. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-108-1.

PORTER, M. E., 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 9780684841489.

PORTER, M. E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. ISBN 0-02-925090-0.

PORTER, M. E., 2008. *On competition. Updated and expanded ed.* Boston, MA: Harvard Business School Pub. ISBN 978-1-4221-2696-7.

PORTER, M. E., W. C. KIM, a R. A. MAUBORGNE, 2010. *HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article What Is Strategy? by Michael E. Porter)*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-7205-6.

PRINGLE, J. a J. HUISMAN, 2011. Understanding universities in Ontario, Canada: an industry analysis using Porter's five forces model. *CANADIAN JOURNAL OF HIGHER EDUCATION*, 41(3), p. 36–58.

- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4748-4.
- RODRIGUEZ, R., J. WARMERDAM, a C. E. TRIOMPHE, 2010. The Lisbon Strategy 2000-2010. An analysis and evaluation of methods used and results achieved. *Study for the European Parliament*.
- ŘEZÁČ, J., 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.
- SALLIS, E., 2015. *Total Quality Management in Education*. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-13201-6.
- SAMUELSON, P. A. a W. D. NORDHAUS, 2013. *Ekonomie*: 19. vydání. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0629-0.
- SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-367-0
- STRAUSS, A. L. a J. CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.
- SVĚTLÍK, J., 2009. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.
- SWOT Analysis I: Looking outside for Threats and Opportunities*. 2006a. Boston, Mass. Harvard Business School Press. ISBN 978-1-4221-0552-8.
- SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses*. 2006b. Boston, Mass. 2006.: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-4221-0553-5.
- ŠVARÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.



VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VETEŠKA, J., 2017. *Kompetence studentů a absolventů škol – teoretická východiska a příklady dobré praxe*. Praha: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-906894-0-4.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. (ed.), 2019. *Vzdělávání dospělých 2018 – transformace v éře digitalizace a umělé inteligence = Adult Education 2018 – Transformation in the Era of Digitization and Artificial Intelligence: 11-12 December 2018, Prague*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-906894-4-2. ISSN 2571-3841.

VETEŠKA, J. (ed.), 2020. *Vzdělávání dospělých 2019 – v kontextu profesního rozvoje a sociálního kapitálu = Adult Education 2019 – in the context of professional development and social capital: proceedings of the 9<sup>th</sup> International Adult Education Conference : 11-12 December 2019, Prague*. Praha: Česká andragogická společnost. 379 s. ISBN 978-80-906894-8-0. ISSN 2571-3841.

VITURKA, M., 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3638-9.

VLČKOVÁ, K., 2011. Smíšený výzkum: Jedná se o nové a závažné téma? In T. Janík, P. Knecht, a S. Šebestová (Eds.), *Smíšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* (s. 1–6). Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/vlckova.pdf>.

WALKER, G. a T. L. MADSEN, 2016. *Modern competitive strategy. Fourth edition*. New York, NY: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1259181207.

WILKINS, S., 2020. The positioning and competitive strategies of higher education institutions in the United Arab Emirates, *International Journal of Educational Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 139-153.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing. 2., přepracované a doplněné. vydání*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## Seznam internetových zdrojů

*Absolventi škol a mladiství* [online]. [cit. 29.01.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/absolventi-skol-a-mladistvi>

*AIESEC Česká republika*. [online]. Dostupné z: <https://aiesec.cz/>

*Česká školní inspekce ČR – Kvalitní škola* [online]. Copyright © 2020 Česká školní inspekce [cit. 21.01.2021]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Kvalitni-skola>

*European Commission* [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area\\_cs](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area_cs)

High-quality education for all | European Economic and Social Committee. *European Economic and Social Committee* | [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/high-quality-education-all>

Informace o postupu při založení nové školy. In: *MŠMT* [online]. 2016 [cit. 19-01-2021]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/informace-o-postupu-pri-zalozeni-nove-skoly>

Inspekční zpráva 2014 – škola „A“

Inspekční zpráva 2020 – škola „D“

Inspekční zpráva 2020 – škola „G“

*Metodický portál RVP* [online]. Copyright ©2020 Národní pedagogický institut ČR [cit. 16.03.2021]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/>

*Národní pedagogický institut České republiky* [online]. Copyright © [cit. 17.03.2021]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/ivp-digi>

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

*Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce: Veřejnosprávní činnost* [online]. [cit. 16. 01. 2021].

Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Obory/KartaOboru/6843M01>

Pedagogicke.info: ČŠI: Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. *Pedagogicke.info* [online]. Dostupné z:

<http://www.pedagogicke.info/2020/06/csi-kriteria-hodnoceni-podminek-prubehu.html>

*Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 68-43-M/01 Veřejnosprávní činnost.*

Vydáno MŠMT 28. 6. 2007, č. j. 12 698/2007-23. Dostupné z:

<http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%206843M01%20Verejnospravni%20cinnost.pdf>

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „A“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „B“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „C“

Výroční zpráva 2018/2019 – škola „D“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „E“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „F“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „G“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „H“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „I“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „J“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „K“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „L“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „M“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „N“

Výroční zpráva 2019/2020 – škola „O“

Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Znění platné pro rok 2021

114/2002 Sb. Vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb. *Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 16.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1. Prostředí firmy

Obrázek 2: Porterův model pěti sil

Obrázek 3: Vliv síly dodavatelů na firmu

Obrázek 4: Vliv síly kupujících na firmu

Obrázek 5: Externí a interní analýza

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: SWOT analýza

Tabulka 2. Vnitřní a vnější prostředí školy

Tabulka 3: Rámcové rozvržení obsahu vzdělávání

Tabulka 4: Počty a podíly žáků nově přijatých do 1. ročníků podle skupin oborů vzdělávání – kategorie M – střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou

Tabulka 5: Kontaktování ředitelů a ředitelek středních škol

Tabulka 6: pohled ředitele školy A

Tabulka 7: pohled ředitelky školy B

Tabulka 8: pohled ředitelky školy C

Tabulka 9: pohled ředitele školy F

Tabulka 10: pohled ředitele školy L

Tabulka 11: pohled ředitelky školy N

Tabulka 12: pohled ředitelky školy O

## **Seznam schémat**

Schéma 1: Hierarchický model struktury kompetence

## **Seznam zkratek**

ČŠI – Česká školní inspekce

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

EU – Evropská unie

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

IVP – Individuální vzdělávací plán

MZ – maturitní zkouška/y

PLPP – Plán pedagogické podpory

PPP – pedagogicko-psychologická poradna

RVP – Rámcový vzdělávací program

SRPŠ – Sdružení rodičů a přátel školy

ŠVP – Školní vzdělávací program

ŠPZ – Školská poradenská zřízení

TU – třídní učitel/é

ÚP ČR – Úřad práce České republiky

VP – výchovný poradce

## Seznam příloh

### Příloha 1: Dotazníkové šetření

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentem Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Má diplomová práce se zabývá konkurenceschopností středních odborných škol ve vzdělávacím programu Veřejnosprávní činnost. Proto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníkového šetření. Dotazník není anonymní, ale odpovědi v diplomové práci budou anonymizovány. V případě Vašeho zájmu Vám velice rád poskytnu jeho vyhodnocení.

Děkuji Vám za čas, ochotu a vstřícnost.

Bc. Patrik Zolotuchin

1. Prosím o vyplnění jména a názvu školy
2. Čím je ve srovnání s jinými školami vyučující obor Veřejnosprávní činnost koncepce vaší školy specifická?
3. Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu vaší školy?
4. Spolupracujete při výuce s nějakými externími institucemi?
5. Nabízíte studentům nějaké mimoškolní aktivity, pokud ano, jaké?
6. Nabízíte studentům zahraniční praxe, pokud ano, jaké?
7. Co považujete za silné stránky vámi řízené školy?
8. Kde vidíte prostor pro zlepšení?
9. Vidíte v současnosti nějaké příležitosti k rozvoji školy, pokud ano, jaké?
10. Vnímáte v současnosti nějaká rizika nebo ohrožení týkající se vámi řízené školy, pokud ano, jaké?



11. Je pro Vás péče o klima školy prioritou?
12. Co pro dobré klima školy děláte?
13. Jaké nástroje využíváte pro zvyšování kvality pedagogického sboru?
14. Mají pedagogičtí pracovníci možnost rozvíjet své kompetence skrze sdílenou praxi v ČR nebo zahraničí, pokud ano, jak?
15. Jakým způsobem probíhá kontrola splněných cílů?
16. Kladete důraz na osobnostní růst pedagogických pracovníků, pokud ano, co děláte?
17. Jaké moderní vzdělávací technologie a metody využíváte v rámci vyučovacích hodin?
18. Jaké nástroje používáte pro určování individuálních potřeb žáků?
19. Jaký má škola systém pro zjišťování úspěšnosti svých absolventů?
20. Jak škola zajišťuje práci s talentovanými studenty?
21. Jaké motivační nástroje a strategie využíváte pro zvyšování studijních výsledků studentů?
22. Jakými opatřeními reagujete na zhoršující se výsledky u jednotlivých studentů?
23. Jak škola komunikuje s rodiči v případě selhávajících žáků?
24. Nabízí škola služby kariérového poradenství?
25. Jak škola zajišťuje práci se studenty se specifickými poruchami učení?
26. Je ve škole zřízený tzv. preventivní tým – školní psycholog, metodik prevence, výchovný poradce?

27. Mají studenti možnost se zapojovat do mezinárodních projektů, které se zaměřují na rozvoj jazykových, kulturních, komunikačních, informačních nebo občanských kompetencí?

28. Chcete něco doplnit, dodat?